LES VALEURS LES GENS LES RÉSULTATS

MISSION

NOTRE CHEMINEMENT

Le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux

TATS LA MISSION

LES RÉSULTATS LA MISSION LES VALEURS

LES RÉSULTATS LA MISSION LES VALEURS

LES GENS LES RÉSULTATS LA MISSION

URS LES GENS LES RÉSULTATS LA MISSION

LES VALEURS LES GENS LES RÉSULTATS

MISSION LES VALEURS LES GENS LES RÉSULTATS

S LA MISSION LES VALEURS LES GENS

CENTRE CANADIEN DE GESTION
CANADIAN CENTRE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT

ÉNONCÉ DE MISSION

Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois tout en exerçant un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire.

NOTRE CHEMINEMENT

Le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux

RÉVISÉ PAR JIM VANTOUR

1991

93-00406/

Données de catalogage avant publication (Canada)

Service correctionnel du Canada

Notre cheminement : Le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux

Publié aussi en anglais sous le titre : Our Story.
Sur la couv. : Centre canadien de gestion.
Comprend des références bibliographiques.
ISBN 0-662-97002-0
N° de cat. MAS JS82-59/1991F

1. Service correctionnel Canada - Réorganisation.
2. Services correctionnels - Canada - Réorganisation.
3. Établissements de correction - Canada Réorganisation.
   I. Vantour, James. A. II. Centre canadien de gestion. III. Titre.
   IV. Titre : Le renouveau organisationnel des services correctionnels fédéraux.

HV9507.C6714 1991 354.710084'9 C91-098690-8

Imprimé sur du papier recyclé

COMITÉ DE RÉDACTION

Jim Vantour *Rédacteur en chef*	Conseiller spécial auprès du commissaire
Elizabeth Baylis *Rédactrice adjointe*	Directrice, Politiques correctionnelles, Programmes et opérations correctionnels
Mario Dion	Sous-commissaire, Programmes et opérations correctionnels
Ole Ingstrup	Commissaire aux services correctionnels
Brendan Reynolds	Commissaire adjoint, Communications et développement organisationnel
Art Robson	Directeur, Communications et services exécutifs, région de l'Atlantique
Sharon Sutherland	Professeur de sciences politiques, Carleton University
Cynthia Williams	Directrice de la Recherche, Centre canadien de gestion

COLLABORATEURS

Les personnes suivantes ont collaboré à la rédaction de ***Notre cheminement****:*

Pierre Allard (directeur, Services d'aumônerie) **Elizabeth Baylis** (directrice, Politiques correctionnelles, Programmes et opérations correctionnels) **Rodger Brock** (directeur, établissement de Mission) **Glen Brown** (agent de projet, Gestion des délinquants) **Jeff Christian** (directeur, Bureau de district du nord de l'Alberta et des T.-N.-O.) **Bram Deurloo** (directeur, Programmes de santé mentale) **Mario Dion** (sous-commissaire, Programmes et opérations correctionnels) **Dyane Dufresne** (commissaire adjoint, Personnel) **John Duggan** (sous-commissaire, région des Prairies) **Claude Dumaine** (directeur, Pénitencier de Dorchester) **Josephine J. Ellis** (surveillante correctionnelle, établissement Mountain) **J.C. Flett** (détenu, établissement de Ferndale) **Willie Gibbs** (sous-commissaire, région de l'Atlantique) **Andrew Graham** (sous-commissaire, région de l'Ontario) **Mike Hale** (gestionnaire du projet de réforme en dotation) **Gerry Hooper** (directeur général, Services techniques et aux détenus) **Ole Ingstrup** (commissaire aux services correctionnels) **Jon Klaus** (directeur, Opérations et planification, Services de santé) **Irving Kulik** (commissaire adjoint, Vérification interne et enquêtes) **Rick Lyman** (gestionnaire d'unité, établissement de Joyceville) **Laval Marchand** (directeur, établissement Leclerc) **Jim Marshall** (premier chargé de projet, Gestion des délinquants) **Micky McArthur** (détenu, établissement de Joyceville) **Jim O'Sullivan** (directeur, Pénitencier de la Saskatchewan) **Wayne Oster** (premier chargé de projet, Gestion des délinquants) **Jean-Claude Perron** (sous-commissaire, région du Québec) **Frank Porporino** (directeur général, Recherche et statistiques) **John Rama** (commissaire adjoint, Services à la haute direction) **Brendan Reynolds** (commissaire adjoint, Communications et développement organisationnel) **Art Robson** (directeur, Communications et services exécutifs, région de l'Atlantique) **René Rousseau** (directeur, établissement Sainte-Anne-des-Plaines) **Andrew Roy** (directeur, Planification des communications et médias) **Sharon Sutherland** (professeur de sciences politiques, Carleton University) **Theodore K. Tax** (conseiller juridique principal) **Louis Théorêt** (conseiller principal, Liaison ministérielle et relations parlementaires) **Arden Thurber** (directeur, établissement de Westmorland) **Arthur Trono** (sous-commissaire, région du Pacifique) **John Vandoremalen** (Planification en communication et chef de recherche) **Jim Vantour** (conseiller spécial auprès du commissaire) **Pierre Viau** (directeur, Centre régional de réception) **Cynthia Williams** (directrice de la Recherche, Centre canadien de gestion) **Alan Winter** (détenu, établissement Mountain).

Les personnes suivantes ont collaboré à la production de ***Notre cheminement:***

Patricia Bard (dactylographie) **Jane Martin Caron** (mise en page) **Mireille Bray, Monique Des Rochers** et **Catherine Bordeleau** (révision de la version française) **Mary Ann Maruska** Maruska Studios (conception graphique) **Henri Mauviel** conseiller en communications au Centre canadien de gestion (aide technique – publication) **Jean-Marc Plouffe** directeur des Services créatifs du Service correctionnel du Canada (gestion du processus de publication et de la conception) **Ruth Tabacnik** direction des Services professionnels de communication, Approvisionnements et Services Canada (aide technique – production).

Le présent ouvrage est dédié à
tous les membres du personnel
du Service correctionnel du
Canada sans lesquels il aurait
été impossible d'entreprendre la
réalisation de notre Mission.

TABLE DES MATIÈRES

AVANT-PROPOS		**i**
INTRODUCTION		**1**
1	**QUI SOMMES-NOUS?**	**7**
	En quoi consiste notre travail?	7
	Quel rôle avons-nous à jouer?	15
	Quel est notre cadre de responsabilités?	16
	Conclusion	20
2	**OPTER POUR LE CHANGEMENT**	**21**
	La nécessité d'une réforme *Ole Ingstrup*	22
3	**ÉTABLIR UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE**	**33**
	Quels principes correctionnels devrions-nous adopter?	34
	Nos premiers pas vers une mission	36
	Quels seraient les avantages d'une mission?	37
	Mieux servir le ministre et les Canadiens	41
	Conclusion	42
4	**LA MISSION**	**45**
	L'origine de la Mission du SCC	45
	Qu'est-ce que la «Mission»?	50
	Que dit notre document portant sur la Mission?	52
5	**UNE NOUVELLE FAÇON DE DIRIGER: ENCOURAGER L'ENGAGEMENT**	**59**
	Faire connaître la Mission	60
	Créer un sentiment d'appartenance	63
	En marche vers des résultats	73
	Conclusion	75

6 **LA PRESTATION DE BONS SERVICES CORRECTIONNELS** 77

Introduction 77

Quelle est notre philosophie correctionnelle? 78

Mécanismes assurant de bons services correctionnels 81

Unités spéciales de détention: une voie nouvelle 93
Jim O'Sullivan, Pierre Viau et Jim Vantour

Création d'un milieu favorable à la prestation de bons services correctionnels 106

Gestion par unité: Rebâtir le pénitencier 110
Wayne Oster, Jim Marshall et Glen Brown

Gestion par unité: Un témoignage 117
Rick Lyman

7 **GARDER LE CAP** 123

Nos relations avec les organismes de surveillance 124

Mesures internes 126

Établir sa crédibilité 130

8 **MAINTENIR NOTRE NOUVELLE CADENCE** 135

Partager des renseignements et des idées 136

Partager nos connaissances et notre expérience 141

Une approche novatrice 144

Les lettres des gestionnaires: Tous va très bien... 144
Ole Ingstrup et Jim Vantour

9 **LA MISSION: QU'AVONS-NOUS ACCOMPLI?** 149

Tous les employés font partie du personnel de correction 150
Josephine J. Ellis

Changement s'inspirant de l'énoncé de Mission - Pénitencier de Dorchester 157
Claude Dumaine

Devenir des citoyens respectueux des lois 165
René Rousseau

Moins d'autorité et plus d'interaction 174
Laval Marchand

La Mission - Un plan d'action 182
Jeff Christian

Au delà des mots 187
Pierre Allard

Implanter la Mission à la base 196
Arden Thurber

Le point de vue des détenus 205

Les répercussions de l'énoncé de Mission 206
Micky McArthur

Du scepticisme à l'engagement 216
J.C. Flett

La Mission nous guide 224
Alan Winter

10 LA MISSION MISE À RUDE ÉPREUVE 241

Quelques-uns des obstacles au progrès 242
Ole Ingstrup

UN MOT DU COMMISSAIRE 260

RÉFÉRENCES 261

APPENDICE 265

AVANT-PROPOS

Le présent ouvrage décrit le renouveau organisationnel du Service correctionnel du Canada. Ce projet, entrepris en 1988, découlait du désir d'offrir des services correctionnels de qualité. Sous la direction de Ole Ingstrup, commissaire aux services correctionnels, le SCC a élaboré un énoncé de Mission touchant à tous les aspects de ses activités et pris les mesures voulues pour en faire une réalité.

Le Service correctionnel du Canada mérite d'être félicité de son initiative. Le document a été rédigé par des personnes qui connaissent bien l'organisation et qui relatent leur expérience personnelle. Il constitue une introduction opportune à l'univers du Service correctionnel du Canada, enrichit la mémoire collective de l'administration publique fédérale et forme en quelque sorte un guide sur la façon de procéder à des changements organisationnels.

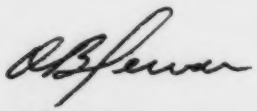
Quiconque est à la recherche de renouveau dans son milieu de travail peut tirer des leçons de cet ouvrage. Par exemple, on y apprend qu'il faut, au départ, arrêter l'objectif visé, reconnaître que les détours et les obstacles sont inévitables et s'assurer la collaboration et l'engagement de tous les membres de l'organisation. Pour être durable, le changement doit être un processus d'apprentissage qui s'implante à tous les niveaux de l'organisation.

Le document souligne que la bonne gestion du personnel est essentielle à la réalisation des objectifs fixés. La prestation de bons services correctionnels n'est pas seulement une question de politiques et de programmes bien pensés. En effet, il est indispensable que les employés croient en leur travail et comprennent leur rôle au sein de l'organisation. La gestion efficace des ressources humaines est fondamentale si l'on veut des employés avisés et motivés qui se chargent volontiers d'offrir des services de qualité.

Comme le document le démontre, la Mission oriente les activités de chacun des membres de l'organisme. Les délinquants sont également de ce nombre, et leurs contributions au présent ouvrage illustrent bien les efforts qu'ils ont déployés dans le cadre du renouveau organisationnel et les répercussions que certains des changements ont sur eux.

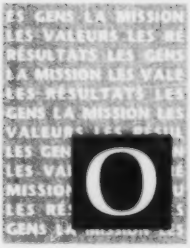
En publiant un compte rendu de son renouveau organisationnel, le Service correctionnel du Canada a créé un outil qui regorge d'expériences profitables. Cet ouvrage s'avérera précieux pour tous les fonctionnaires de l'administration fédérale qui, dans le cadre de Fonction publique 2000, visent des objectifs très similaires.

Le Centre canadien de gestion s'engage à faire progresser ce processus de changement et de renouveau dans l'ensemble de la fonction publique du Canada. Nous sommes heureux de faire connaître aux fonctionnaires les initiatives de leurs collègues et, par le fait même, de les sensibiliser davantage aux défis et aux possibilités qui se présenteront au fil des ans.



D.B. Dewar
Le principal du Centre
canadien de gestion

INTRODUCTION



ON ESTIME D'ORDINAIRE QUE LES PÉNITENCIERS DU SERVICE correctionnel du Canada constituent, pour le délinquant, le «dernier recours» ou le «bout du rouleau». De nombreux délinquants sous juridiction fédérale ont déjà été astreints à une période de probation ou admis dans un établissement pour jeunes contrevenants ou encore une prison provinciale. Beaucoup d'entre eux comptent parmi les cas les plus difficiles et les plus récalcitrants de notre société. En outre, le système correctionnel fédéral ne choisit pas les personnes qui seront admises dans ses établissements et il dispose de peu de latitude quant aux élargissements. Le régime reçoit les individus qui lui sont confiés pour des périodes que déterminent les tribunaux et la Commission nationale des libérations conditionnelles.

On considère généralement que le milieu correctionnel fédéral est marqué par des drames et de la souffrance. Son rôle est directement relié à deux des valeurs les plus fondamentales de notre société, soit la liberté individuelle et la sécurité publique. Par conséquent, le Service correctionnel du Canada (SCC) est souvent appelé à démontrer aux dirigeants politiques et au grand public qu'il accomplit bien sa tâche.

Compte tenu de cette situation, il semblerait difficile pour nous, les gestionnaires et les employés du Service correctionnel du Canada, de faire plus que le strict nécessaire ou de consacrer des efforts à des activités autres que celles reliées à l'administration du système carcéral. En effet, il serait bien facile pour nous de croire que notre principal objectif est «d'éviter à tout prix les ennuis».

Toutefois, pour beaucoup d'entre nous, ne pas s'attirer d'ennuis ne suffit pas. Nous désirons vraiment effectuer le meilleur travail possible en milieu correctionnel, c'est-à-dire bien servir notre ministre (le solliciteur général du Canada), le gouvernement et la population canadienne. Il nous paraît clair que nous ne pouvons nous contenter de simplement administrer le système carcéral. Nous croyons qu'il nous incombe de définir en quoi consistent de bons services correctionnels et d'établir la marche à suivre pour s'assurer que nous offrons bel et bien des services de qualité. Cette conviction profonde que bon nombre d'entre nous partageons nous a incités à fixer une série d'objectifs précis et bien intégrés pour le Service correctionnel du Canada. Ces objectifs forment la pierre angulaire de notre document portant sur la Mission.

Ce document, qui énonce notre raison d'être, a été signé par le ministre et le commissaire en février 1989. Il définit clairement nos responsabilités et les moyens que nous entendons utiliser pour atteindre nos objectifs. Toutefois, le document ne nous décrit pas tels que nous sommes à l'heure

actuelle; il indique plutôt ce que nous croyons pouvoir devenir. La Mission établit la voie que nous allons suivre et ce que seront, aux dires de nos experts, les services correctionnels fédéraux au pays au cours des nombreuses années à venir. Ce document est à l'origine de changements profonds et permanents touchant tous les aspects de nos activités.

Le choix d'une orientation appropriée, que ce soit au plan individuel ou organisationnel, représente une tâche complexe qui nécessite une vision de l'avenir soigneusement façonnée, doublée d'une conviction personnelle. Il faut également consacrer beaucoup de temps à la planification et à l'évaluation, prendre des décisions judicieuses et s'engager à tous les niveaux. Dans notre cas, le choix d'une telle orientation devait s'effectuer dans un milieu caractérisé par des changements rapides, une variété infinie de pressions externes et même une certaine résistance interne.

Dans les pages qui suivent, nous relaterons le cheminement qui a mené à l'élaboration de notre Mission et la démarche entreprise pour atteindre nos objectifs.

POURQUOI RACONTER NOTRE HISTOIRE?

L'idée de raconter notre histoire, soit celle du Service correctionnel du Canada au cours des dernières années, a vu le jour en janvier 1990. Nous avions alors le sentiment d'avoir fait des progrès considérables, et le moment semblait propice à la réflexion. Après tout, nous avancions à toute vapeur et accomplissions de grands progrès depuis un certain temps. La suggestion de consigner les étapes déjà franchies a été accueillie avec enthousiasme sous réserve de ne pas pour autant ralentir notre cadence. Le message était clair: notre quête de l'excellence ne doit jamais prendre fin.

Nous sommes plutôt fiers de nos accomplissements et voulons en faire part à d'autres dans l'espoir qu'ils puissent en tirer profit. Les ouvrages portant sur la «révolution dans les

méthodes de gestion» fourmillent d'exemples d'organismes qui ont démarré et ensuite ont changé de cap et se sont renouvelés. Presque tous ces exemples concernent des entreprises du secteur privé; notre expérience est celle d'un organisme du secteur public.

Les progrès que nous avons accomplis reposent entièrement sur notre capacité à inculquer notre nouvelle orientation à tous les membres de notre personnel. Le présent ouvrage fait état de leur remarquable contribution. Nous tenons à ce qu'ils sachent que notre organisation s'est améliorée grâce à leurs efforts.

Bien entendu, nous espérons que d'autres organismes correctionnels et ministères gouvernementaux, tant au Canada qu'à l'étranger, pourront tirer profit de notre expérience. Malgré ce souhait sincère, nous n'avons pas l'intention de nous comparer à d'autres ministères fédéraux ou organismes correctionnels. Nous souhaitons simplement mettre en parallèle le SCC d'aujourd'hui et celui d'autrefois.

SUR QUOI PORTE CE LIVRE?

De nombreux membres de notre personnel ont participé à la rédaction du présent ouvrage. Ils y décrivent l'élaboration de notre document portant sur la Mission et certaines initiatives qui en découlent; ils racontent comment la Mission a influé sur leurs activités et leur milieu de travail.

Nous commençons par une description de nos responsabilités et des nombreuses activités qui meublent notre quotidien – celles qui sont propres à un organisme correctionnel et celles qui incombent à tous les ministères fédéraux. Au chapitre 2, le fonctionnaire administratif en chef, le commissaire aux services correctionnels, explique pourquoi une réforme s'imposait lorsqu'il est entré en fonction en 1988. Le chapitre 3 présente les avantages que

nous attendions d'une "mission" clairement définie pour le Service correctionnel du Canada.

Le chapitre 4 traite des diverses étapes de l'élaboration de notre document portant sur la Mission et en présente le contenu: l'orientation que nous entendons suivre. Le chapitre 5 explique comment nous nous sommes acquittés du travail laborieux d'établir un style de leadership approprié et d'engendrer l'engagement nécessaire au sein de notre personnel.

Notre énoncé de Mission stipule que nous devons offrir des services correctionnels de qualité. Au chapitre 6, nous précisons ce que nous entendons par «des services correctionnels de qualité» et illustrons les efforts déployés à cet égard au moyen de deux exemples. Tout d'abord, nous expliquons comment la Mission nous a obligés à réexaminer la façon dont nous gérons les détenus réputés les plus dangereux au sein de notre système. Deuxièmement, nous décrivons les projets mis sur pied pour redéfinir les méthodes de gestion appliquées dans nos pénitenciers. Cette restructuration a entraîné une modification radicale de nos méthodes.

Nous savions qu'une fois notre énoncé de Mission publié, notre travail serait loin d'être terminé. Le chapitre 7 donne un aperçu de certaines initiatives qui ont été entreprises afin de s'assurer que notre engagement envers la Mission ne s'estomperait pas. En outre, nous savions qu'il nous faudrait continuer de faire tous les efforts pour ne pas dévier des objectifs visés. Le chapitre 8 raconte comment nous nous sommes efforcés de maintenir notre nouvelle cadence et notre énergie.

Est-ce que nous accomplissons des progrès? Nous avons demandé à un certain nombre d'employés de nous livrer leurs impressions quant aux répercussions de l'énoncé de Mission sur leur travail quotidien. Leurs commentaires sont présentés au chapitre 9.

En fin de compte, nous espérons que nos efforts visant à offrir de bons services correctionnels bénéficieront à l'ensemble de la population, notamment aux membres de notre personnel, aux délinquants, à nos collègues oeuvrant dans d'autres secteurs de l'administration fédérale et aux citoyens du Canada. Toutefois, nous croyons que la qualité du service offert au public dépendra de la façon dont nous traitons les délinquants. Si notre travail est effectué correctement, le délinquant devrait tirer profit de nos efforts. Nous avons demandé à trois détenus de formuler leurs observations quant à l'efficacité de nos services. Ils avaient pour tâche d'exprimer ce qu'ils pensaient de notre travail et de la Mission, puis de décrire comment celle-ci les touchait personnellement et influençait le milieu carcéral. Leurs points de vue figurent au chapitre 9.

Même si nous nous sommes dotés d'une Mission, nous savions qu'il y aurait des obstacles à surmonter. C'est effectivement ce qui s'est produit. Le commissaire, monsieur Ingstrup, examine certains de ces problèmes au chapitre 10.

Nous avons voulu mettre l'accent sur les projets nouveaux, innovateurs et dynamiques mis de l'avant par notre organisme. Nous ne parlons pas des responsabilités qui incombent à tous les ministères fédéraux. Les pages qui suivent traitent en détail de notre énoncé de Mission, car c'est ce qui nous pousse à agir et c'est là le sujet du présent ouvrage.

Chapitre un

QUI SOMMES-NOUS?

...le secteur correctionnel comporte une multitude de facettes; il ne se limite pas à incarcérer les délinquants et à les surveiller une fois qu'ils sont relâchés dans la collectivité.

EN QUOI CONSISTE NOTRE TRAVAIL?

NOUS SOMMES LE SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA, l'organisme correctionnel du gouvernement fédéral.

Nous sommes un organisme parmi d'autres qui se chargent de faire respecter l'une des valeurs les plus fondamentales de notre société: la sécurité publique. Mais notre tâche ne s'arrête pas là. Les services correctionnels ne se limitent pas à l'incarcération ou, si l'on préfère, à la détention des gens dans une cellule jusqu'à ce qu'ils aient purgé toute leur peine. Nous devons aussi veiller à ce que chaque membre de notre société – y compris les délinquants sous juridiction fédérale – puisse jouir de sa liberté. Comme l'indique le nom de notre organisme, notre rôle est d'aider ceux dont la garde légale nous est

confiée à changer leur comportement de manière à ce qu'ils puissent un jour réintégrer la collectivité en tant que citoyens respectueux des lois.

Afin de s'acquitter de ses fonctions, le Service correctionnel du Canada gère une organisation très vaste divisée en régions desservant les dix provinces et les deux territoires. Il dispose d'un budget de près d'un milliard de dollars et d'un effectif de quelque 10 500 employés.

Le Service gère 62 pénitenciers fédéraux (dont 13 centres correctionnels communautaires) où sont incarcérés environ 13 000 détenus. De plus, il compte 89 bureaux de libération conditionnelle dispersés dans différentes villes du Canada. Ces bureaux se chargent de la surveillance de près de 7 000 délinquants qui finissent de purger leur peine dans la collectivité.

Chacun de nos grands établissements s'apparente à une petite ville ou à une communauté autonome. Le SCC fournit des vêtements à tous les détenus, prépare près de 40 000 repas par jour et assure de nombreux autres services très particuliers, dont son alimentation en électricité et sa protection contre les incendies, et ce, 24 heures sur 24, à longueur d'année.

En outre, le Service correctionnel du Canada administre des ateliers industriels où travaillent environ 2 000 détenus; il vend des produits sur un marché restreint; il exploite de grandes fermes, des entreprises horticoles, des abattoirs et des usines de transformation des viandes; il gère des entreprises d'exploitation forestière et offre des programmes d'éducation à près de 4 000 détenus dont bon nombre sont analphabètes. Le Service travaille en collaboration avec des fournisseurs de produits et de services d'une valeur de plus de 100 millions de dollars, avec des milliers de bénévoles, avec des centaines de municipalités, avec les dix provinces et les deux territoires du Canada. Il possède un parc automobile, un stock d'armes à feu et suffisamment d'uniformes

pour vêtir convenablement les agents de correction. Le Service veille à la protection de l'environnement, à l'entreposage des déchets toxiques ainsi qu'à l'acquisition de biens fonciers et à la construction d'installations. Il dispense de la formation à environ 500 nouveaux agents de correction chaque année et à un nombre encore plus important d'employés déjà à sa solde. Il offre aussi son soutien aux employés qui en ont besoin.

Bien que nous coopérions étroitement avec d'autres composantes du système de justice pénale, notre intérêt principal et notre responsabilité première est la garde et, subséquemment, la surveillance en milieu communautaire des délinquants condamnés à une peine d'emprisonnement.

La plupart des délinquants sous juridiction fédérale ont déjà été incarcérés, soit dans des établissements fédéraux, soit dans des établissements provinciaux. Ce sont donc des «aguerris» du système carcéral. Beaucoup d'entre eux, si ce n'est la plupart, ont commencé leur «carrière» de crime alors qu'ils étaient encore adolescents. On s'était efforcé de les surveiller et de leur apporter du soutien au foyer, à l'école, devant les tribunaux de la jeunesse, pendant leur probation et dans les prisons provinciales.

La majorité des délinquants qui aboutissent chez nous ont déjà eu à faire face aux dures réalités de la vie en milieu carcéral et un grand nombre d'entre eux se sont endurcis. La plupart des délinquants ont été suivis par des intervenants professionnels sans toutefois avoir réalisé beaucoup de progrès tangibles. Ils connaissent non seulement le jargon, mais aussi les techniques à utiliser pour projeter une image positive. Bref, les délinquants que nous accueillons ont atteint le «fond du puits». On s'attend à ce que le Service correctionnel du Canada aide ces délinquants à refaire surface et les aiguille sur le bon chemin, ce qui est également l'objectif du Service.

On retrouve, chez les délinquants à notre charge, toute une gamme de comportements criminels, d'origines

ethniques, de groupes d'âge, de problèmes personnels et de besoins particuliers. Ils ont été stigmatisés par les autorités et dans leur communauté, et ils sont séparés de leur famille. Ils nous sont confiés, contre leur gré, pour une période variant entre deux ans et la perpétuité.

«Nous devons sans cesse faire l'équilibre entre nos deux tâches principales: aider et inciter activement les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant le contrôle nécessaire à leur endroit.»

Nous devons porter une attention toute spéciale aux besoins très particuliers d'un nombre restreint de délinquantes.* Il faut donner des soins de santé aux détenus malades (y compris les sidéens) et des soins spéciaux aux handicapés, aux toxicomanes et aux alcooliques. Il faut offrir des traitements psychiatriques ou des services de psychologie à ceux qui en ont besoin, maîtriser et soigner les gens violents, ainsi que veiller sur ceux qui sont portés au suicide ou à l'automutilation. Il faut répondre aux besoins spéciaux des détenus condamnés à passer 25 années de leur vie dans un pénitencier avant d'avoir même la possibilité d'une mise en liberté. Nous devons nous occuper de tous les délinquants, jeunes et vieux, de même que tenir compte de leurs pratiques religieuses et de leurs besoins spirituels variés. Nous devons être sensibles à l'égard de ceux qui ne comprennent pas nos langues officielles ou qui font partie de minorités culturelles – en particulier nos communautés autochtones.

Nous devons sans cesse faire l'équilibre entre nos deux tâches principales: aider et inciter activement les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant le contrôle nécessaire à leur endroit. Ces objectifs, qui semblent parfois incompatibles, doivent en grande partie être réalisés dans un milieu axé sur la sécurité, milieu qui n'est pas propice au redressement et à la réadaptation.

Bref, les conditions qui prévalent dans l'établissement sont des obstacles que nous devons surmonter. Ce n'est pas

* Au 30 septembre 1990, on comptait 191 détenues dans les pénitenciers fédéraux. (En vertu d'ententes d'échange de services, 124 autres détenues sous responsabilité fédérale purgeaient leur peine dans des établissements provinciaux.)

le cadre le plus favorable pour amender le comportement des détenus. Toutefois, nous sommes conscients que, pour un certain temps du moins, l'incarcération doit faire partie du processus correctionnel.

Le pénitencier n'est pas, et ne sera jamais, un endroit où il fait bon vivre. Il retient, par la force, des gens qui n'ont aucune envie d'être là; il contrôle des gens qui n'aiment pas être contrôlés; surtout, il constitue un châtiment que les détenus trouvent rarement justifié. Nos délinquants ont démontré qu'ils ne veulent pas ou ne peuvent pas se conformer aux règles de la société, et quelques-uns d'entre eux continuent d'être violents pendant leur incarcération. Le pénitencier est un endroit où les détenus se font du mauvais sang au sujet de leur famille et de leurs amis, de la fidélité de leur conjoint, du loyer ou des versements hypothécaires. C'est également un lieu où les détenus aussi bien que les membres du personnel craignent pour leur sécurité personnelle en raison de la propension de certains détenus à la violence. Les détenus doivent se soucier de leur rang dans la hiérarchie pénitentiaire. Faut-il choisir le statu quo, améliorer sa position ou tout simplement l'abandonner? Ils doivent aussi se garder d'enfreindre le code des détenus et chercher à obtenir un transfèrement dans un établissement de niveau de sécurité moindre, afin d'être hors de la portée des détenus les plus menaçants, et ce, sans importuner quiconque.

Par nécessité, les établissements doivent être suffisamment contraignants pour retenir les délinquants qui y sont incarcérés. Les opérations et les procédures doivent être conçues de manière à réprimer les actes de violence et à empêcher ceux qui voudraient s'évader de déjouer les mesures de sécurité. Les établissements doivent également être pourvus des moyens nécessaires pour contrecarrer l'introduction d'objets interdits. La fouille des détenus et de certains visiteurs, les dénombrements des détenus, le contrôle de sécurité des visiteurs et la mise aux fers de certains détenus lorsqu'ils se trouvent à l'extérieur du périmètre du pénitencier ne sont que

quelques exemples des aspects difficiles mais nécessaires de la vie pénitentiaire. Ces mesures nuisent souvent aux programmes et contribuent largement à maintenir l'atmosphère contraignante dans un établissement.

Bref, le milieu carcéral et la culture qui y prévaut peuvent embrouiller l'esprit et les émotions d'un détenu à un point tel que la réalisation de progrès personnels devient difficile. L'influence négative de cette culture varie d'un établissement à l'autre et, d'ordinaire, elle s'amenuise au fur et à mesure que le détenu accède à des niveaux de sécurité moindres.

Malheureusement, tout en étant la cause du stress que nous venons de décrire, la culture du pénitencier empêche souvent le détenu d'obtenir l'aide nécessaire pour y faire face. Bon nombre de détenus voient d'un mauvais oeil une demande d'aide expresse et vont même jusqu'à faire la vie dure à ceux qui recherchent du soutien. Une telle pression imposée par leurs pairs, associée à la méfiance éprouvée à l'endroit des «gardiens», empêche fréquemment les détenus d'aller chercher les conseils et la formation qui amélioreraient leurs chances d'obtenir une mise en liberté sous condition.

«La nature même de la population carcérale et, plus particulièrement, la vie en milieu carcéral rendent notre travail différent, exigeant et, aussi, très stimulant.»

La vaste majorité des membres de notre personnel travaillent dans les pénitenciers ou dans des centres communautaires, et la plupart d'entre eux ont des contacts plus ou moins directs avec les délinquants. Exception faite des tâches d'écriture et de soutien, le travail en milieu correctionnel ne ressemble en rien au travail effectué ailleurs dans la fonction publique. La nature même de la population carcérale et, plus particulièrement, la vie en milieu carcéral rendent notre travail différent, exigeant et, aussi, très stimulant.

L'atmosphère qui règne dans les établissements influence non seulement les détenus, mais également les membres du personnel et les recrues éventuelles. En général, les gens oeuvrant dans des professions dites «d'assistance» ne considèrent pas les pénitenciers et le secteur correctionnel comme

les meilleurs endroits pour se faire un nom. La plupart d'entre eux veulent intervenir auprès de clients motivés et reconnaissants, des caractéristiques qui sont très rares chez les délinquants. Comme nous l'avons déjà mentionné, les déplacements et la prestation des programmes sont assujettis à certaines restrictions inhérentes au milieu carcéral. La perspective d'une carrière dans le domaine correctionnel a peu d'attrait pour la plupart des intervenants créateurs.

Les professionnels vraiment engagés sont fréquemment blessés par les réactions des délinquants et gardent parfois des cicatrices psychologiques de leur expérience. Ironiquement, nous qui avons si désespérément besoin de gens dévoués, audacieux et attentionnés avons souvent rendu difficile le choix de faire carrière chez nous.

Le rôle du Service correctionnel du Canada s'amorce avec l'accueil du délinquant condamné par un tribunal à purger une peine sous responsabilité fédérale et prend fin à l'expiration de la peine. Si tout se déroule bien, les délinquants qui nous arrivent subissent une première évaluation et sont incarcérés dans un établissement de niveau de sécurité approprié. Le travail accompli auprès des détenus leur permet souvent de prouver qu'ils sont prêts à assumer des responsabilités accrues, ce qui peut déboucher sur un transfèrement dans un établissement de niveau de sécurité moindre et même, parfois, sur une forme de mise en liberté sous condition. Pendant ce temps, des programmes judicieusement choisis et mis en application augmentent la capacité des détenus de fonctionner en tant que citoyens respectueux des lois et de devenir autonomes lorsque nous cessons de les surveiller et de subvenir à leurs besoins. Notre objectif est de réunir toutes ces conditions assez tôt pour que l'on puisse procéder à une étape de surveillance au sein de la collectivité. Alors, des circonstances qui ne peuvent être reproduites dans l'établissement mettront à l'épreuve la maturité et les compétences des délinquants, tout en nous donnant l'occasion, avec l'aide d'un grand nombre de bénévoles

et d'organismes du secteur privé, de continuer, tel que prévu par la loi, à les conseiller, à les soutenir et, jusqu'à un certain point, à les contrôler.

C'est d'abord la Commission nationale des libérations conditionnelles qui détermine l'efficacité des programmes de modification du comportement offerts dans les établissements. En octroyant ou en refusant d'accorder une mise en liberté sous condition, la Commission fait connaître son opinion quant à l'amélioration du comportement du détenu et à la probabilité de récidive. Cependant, les vrais résultats se constatent à long terme lorsque le délinquant démontre son aptitude ou son inaptitude à réintégrer la collectivité en tant que citoyen respectueux des lois.

La libération conditionnelle n'est pas accordée à tous les détenus. Certains d'entre eux n'en font pas la demande; d'autres ne la méritent tout simplement pas. Cependant, exception faite des détenus considérés comme très dangereux, ceux à qui l'on n'octroie pas de libération conditionnelle sont quand même mis en liberté avant d'avoir purgé toute leur peine. Il s'agit, dans ce cas, d'une «liberté surveillée». Comme son nom l'indique, ce type de libération exige que l'on place le délinquant sous la surveillance d'un agent de liberté conditionnelle, lequel prend les mesures nécessaires pour lui apporter de l'aide ou même pour exercer à son endroit une surveillance, s'il y a lieu.

Tous les délinquants relâchés dans la collectivité sont toujours assujettis à la peine que leur a imposée le tribunal, mais ils ont l'occasion de la purger dans des conditions peu restrictives et dans un milieu peu coûteux par rapport au pénitencier. Le délinquant qui ne se montre pas digne de la confiance de la Commission peut être réincarcéré pour une période de temps variable.

QUEL RÔLE AVONS-NOUS À JOUER?

Le gouvernement fédéral et les gouvernements des dix provinces et des deux territoires se partagent la responsabilité de la gestion des services correctionnels pour les adultes; par conséquent, il y a en tout 13 systèmes correctionnels au Canada.*

Selon les dispositions de la *Constitution canadienne*, qui a remplacé l'*Acte de l'Amérique du Nord britannique en 1982*, le gouvernement fédéral est habilité à construire et à gérer tous les établissements correctionnels (officiellement désignés sous le nom de «pénitencier») où sont incarcérées les personnes condamnées à des peines de deux ans ou plus. Les provinces ont, quant à elles, la responsabilité de gérer les prisons, les centres de détention et les centres correctionnels («prison» et «maison de correction» étant les termes officiels) où l'on accueille les personnes frappées d'une peine de moins de deux ans. Par ailleurs, la surveillance de tout délinquant adulte en période de probation (période de temps où il est placé sous surveillance au sein de la collectivité au lieu d'être incarcéré ou en sus d'une période d'incarcération) relève exclusivement des provinces et des territoires.

«Le Service correctionnel du Canada est l'organisme chargé d'administrer les peines qui doivent être purgées dans un établissement fédéral. Il est responsable de la gestion des établissements de divers niveaux de sécurité et de la surveillance des délinquants libérés sous condition d'un pénitencier.»

Le Service correctionnel du Canada est l'organisme chargé d'administrer les peines qui doivent être purgées dans un établissement fédéral. Il est responsable de la gestion des établissements de divers niveaux de sécurité et de la surveillance des délinquants libérés sous condition d'un pénitencier.

Les commissions des libérations conditionnelles, tant fédérale que provinciales, se partagent les responsabilités en matière de mise en liberté sous condition. La *Loi sur la libération conditionnelle* accorde à la Commission nationale

* Le système correctionnel pour les adolescents, bien que régi par la *Loi* (fédérale) *sur les jeunes contrevenants*, est entièrement administré par les provinces et les territoires.

des libérations conditionnelles une compétence exclusive et un pouvoir discrétionnaire absolu pour l'octroi, le refus ou la révocation d'une mise en liberté sous condition en ce qui concerne les détenus dans les établissements fédéraux et ceux dans les établissements provinciaux qui ont enfreint une loi fédérale. Les provinces sont toutefois responsables de la mise en liberté sous condition des délinquants incarcérés dans des établissements provinciaux si ces derniers ont enfreint une loi provinciale.*

QUEL EST NOTRE CADRE DE RESPONSABILITÉS?

Le SCC, en tant qu'organisme correctionnel, joue un rôle clairement défini, mais il n'oeuvre pas en vase clos. À titre d'organisme du gouvernement fédéral, il doit rendre compte de ses activités. Étant l'une des quatre composantes du ministère du Solliciteur général, le Service relève donc du solliciteur général. Conformément à la *Loi sur les pénitenciers*, le commissaire aux services correctionnels, nommé par le gouverneur en conseil, est chargé de la gestion du Service, mais il demeure sous l'autorité du solliciteur général en poste et doit répondre de ses activités à ce ministre.

Le solliciteur général dirige un ministère complexe dont le rôle est de veiller à la sécurité nationale et de contribuer au maintien de la sécurité et de la paix dans les collectivités. Le ministre est responsable, devant le Parlement, du Service correctionnel du Canada, de la Commission nationale des libérations conditionnelles, de la Gendarmerie royale du Canada et du Service canadien du renseignement de sécurité. Chacun de ces organismes est administré par un dirigeant qui joue le rôle d'un sous-ministre relevant du solliciteur général.

* Les provinces du Québec, de l'Ontario et de la Colombie-Britannique sont aussi responsables de la libération conditionnelle des détenus qui ont enfreint une loi fédérale mais qui sont incarcérés dans un établissement provincial.

Le secrétariat du Ministère, placé sous la direction du sous-solliciteur général, a pour but d'aider le ministre à remplir ses fonctions en assurant la coordination et l'intégration des activités des organismes susmentionnés.

Il n'y a pas de lien hiérarchique entre le sous-solliciteur général et le commissaire aux services correctionnels. Le ministre peut toutefois les consulter tous deux sur des questions ayant trait au secteur correctionnel. On peut donc constater que le Service correctionnel du Canada est un organisme de plein droit, mais qu'il fait partie d'une organisation complexe.

En tant qu'organisme correctionnel du gouvernement fédéral, le SCC fait partie intégrante du gouvernement du Canada. En plus de respecter le cadre législatif et constitutionnel délimité par la *Loi constitutionnelle*, le *Code criminel*, la *Loi sur les pénitenciers*, la *Loi sur la libération conditionnelle* et d'autres lois qui touchent le secteur correctionnel, il doit aussi se conformer à d'autres lois fédérales et à des politiques gouvernementales, à l'instar de tous les autres ministères, ainsi que participer à la réalisation de nombreux projets gouvernementaux.

Les lois qui réglementent la conduite du Service en tant qu'organisme gouvernemental sont donc les mêmes que celles qui s'appliquent à tous les autres ministères. Nous devons nous soumettre à des lois telles que *la Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur l'emploi dans la fonction publique*, la *Loi sur les relations de travail dans la fonction publique* ainsi qu'à des lois concernant, entre autres, les normes de sécurité, la protection de l'environnement, la gestion des biens de la Couronne et la disposition de ces biens. Cela signifie donc que d'autres ministères du gouvernement fédéral exercent une certaine forme de contrôle sur le SCC et lui imposent des règlements.

De plus, un certain nombre d'organismes plus ou moins indépendants, habituellement des organismes créés par le Parlement en vertu d'une loi habilitante, surveillent les

activités du Service et ont un accès presque illimité à l'information portant sur leurs secteurs d'activités respectifs. Parmi ceux-ci, on retrouve le Commissariat aux langues officielles, la Commission canadienne des droits de la personne, le Commissariat à la protection de la vie privée, le Commissariat à l'information et le Bureau du vérificateur général du Canada.

«...le Service entretient des relations avec presque toutes les communautés du pays, soit parce qu'il y est établi, soit parce que les délinquants proviennent de ces communautés et y retourneront. Par conséquent, il se doit de prendre en considération les besoins de ces communautés.»

Le SCC accorde de plus en plus d'importance au processus judiciaire. En 1982, l'ajout de la *Charte canadienne des droits et libertés* à la *Constitution canadienne* a contribué à intensifier les activités et à augmenter les pouvoirs de la magistrature. Les tribunaux influencent les opérations ministérielles comme jamais auparavant. Puisque le travail du Service consiste en partie à incarcérer des gens et à leur dicter une ligne de conduite précise, les membres du personnel oeuvrant dans nos établissements ou au sein de la collectivité doivent quotidiennement prendre des décisions «administratives» qui peuvent être remises en question.

La *Charte* a donc entraîné des répercussions importantes dans le système de justice pénale au Canada, et ce, à tous les niveaux du gouvernement. Elle oblige le SCC à relever un défi bien particulier, soit d'agir équitablement et de faire respecter les droits des délinquants. Quant à ces derniers, la *Charte* leur permet de demander un examen judiciaire de leur cas lorsqu'ils estiment que leurs droits ont été lésés. De plus en plus, on voit les délinquants invoquer la *Charte*, recourir aux services d'avocats ou essayer d'obtenir l'aide d'activistes, de protecteurs du citoyen ou de représentants du gouvernement.

Finalement, le Service entretient des relations avec presque toutes les communautés du pays, soit parce qu'il y est établi, soit parce que les délinquants proviennent de ces communautés et y retourneront. Par conséquent, il se doit de prendre en considération les besoins de ces communautés.

Nous devons absolument établir nos priorités ainsi que la direction que nous entendons suivre. Pendant de nombreuses années, le secteur correctionnel fédéral a accompli son travail sans un cadre stratégique bien défini et bien équilibré. On présentait le châtiment, la réadaptation, la resocialisation, la réintégration, la neutralisation et la réprobation simplement comme quelques-uns des principaux objectifs visés. L'absence d'un cadre stratégique d'ensemble a donc constitué un obstacle majeur pour le SCC dans sa poursuite de l'excellence, en plus d'empêcher le gouvernement, et plus particulièrement le solliciteur général, de bien comprendre quelles devaient être les priorités parmi tous les objectifs, souvent contradictoires, des services correctionnels. En outre, ce qu'on attendait du Service variait beaucoup selon l'objectif considéré comme primordial: le châtiment (faire souffrir systématiquement et délibérément) ou la réinsertion sociale réussie (s'assurer que les délinquants ne récidiveront pas).

En dépit de tout cela, une tradition s'était établie au cours de l'histoire du SCC. Les travailleurs de première ligne comprenaient assez bien ce que l'on attendait d'eux dans l'exécution de leurs tâches quotidiennes. Les politiques et les procédures en place permettaient à chacun de bien connaître ses responsabilités. Cependant, il n'y avait aucune garantie que toutes ces politiques, procédures et lignes de conduite avaient été créées à la lumière d'un objectif commun ou qu'elles étaient toujours interprétées en fonction de leur raison d'être. La responsabilité était évaluée selon le degré de conformité aux règlements, dont les fondements étaient plutôt flous, au lieu d'être basée sur les résultats obtenus.

CONCLUSION

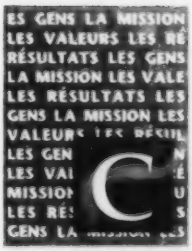
Il va sans dire que le secteur correctionnel comporte une multitude de facettes; il ne se limite pas à incarcérer les délinquants et à les surveiller une fois qu'ils sont relâchés dans la collectivité. De plus, le Service correctionnel du Canada ne fonctionne pas de façon autonome puisque certains aspects importants de l'administration des pénitenciers nous viennent de l'extérieur. Nous devons tenir compte des objectifs que se sont fixés nos partenaires du système de justice pénale et être prêts à collaborer avec eux. Enfin, il arrive souvent que nous fassions l'objet de beaucoup de pressions de la part du public. Notre programme correctionnel se trouve donc en quelque sorte à la merci d'influences extérieures en constante évolution.

Voici les principaux collaborateurs au présent chapitre: Andrew Graham, sous-commissaire de la région de l'Ontario; Arthur Trono, sous-commissaire de la région du Pacifique; Louis Théorêt, conseiller principal à la liaison ministérielle et aux relations parlementaires.

Chapitre deux

OPTER POUR LE CHANGEMENT

Le SCC m'apparaissait comme un organisme fonctionnant adéquatement dans la plupart des cas, mais qui s'empêtrait à l'occasion parce qu'il n'était pas doté d'une ligne de conduite bien définie ou d'une orientation précise. Néanmoins, il ne faisait nul doute que le Service pouvait devenir l'un des meilleurs services correctionnels au monde, un chef de file dans le domaine. Avec des mesures de planification et de gestion stratégiques, cet objectif serait atteint. Il s'agissait d'un projet ambitieux mais réalisable.



COMMISSAIRE AUX SERVICES CORRECTIONNELS DEPUIS 1988, Ole Ingstrup aurait aimé que la réforme qui s'opère présentement au sein du Service correctionnel du Canada commence bien avant son entrée en fonction. Monsieur Ingstrup exerçait les fonctions d'avocat et d'administrateur d'un pénitencier dans son pays d'origine, le Danemark. Dès son arrivée au Canada en 1984, il s'est mis à la tâche en tant que conseiller auprès du commissaire aux services correctionnels de l'époque, Donald Yeomans. Cette année-là, il examina divers aspects du Service et suggéra un plan d'action visant à faire du SCC un organisme centré sur des valeurs et axé sur des résultats. Bien que de nombreux membres du Service aient appuyé les recommandations qu'il avait formulées dans le document intitulé «Énoncé de

valeurs»[1], des pressions et des priorités différentes obligèrent le Service à suivre une autre voie. En 1986, monsieur Ingstrup quitta le SCC pour devenir président de la Commission nationale des libérations conditionnelles.

En juin 1988, monsieur Ingstrup fut nommé commissaire aux services correctionnels. Toujours convaincu de la nécessité d'une restructuration, il commença, peu de temps après son retour, à jeter les bases d'une réforme. Dans la prochaine section, il nous explique pourquoi lui et plusieurs de ses cadres supérieurs clés étaient d'avis qu'il fallait réformer le Service correctionnel du Canada.

LA NÉCESSITÉ D'UNE RÉFORME

Ole Ingstrup

Sur quoi reposait notre conviction? Il serait faux de dire que le Service correctionnel du Canada était en état de crise. Les milliers d'employés de première ligne et des administrations aux trois paliers de l'organisation (soit local, régional et national) étaient compétents, faisaient preuve de dévouement envers leur travail, le Service et la fonction publique et prenaient soin d'accomplir leurs tâches quotidiennes du mieux qu'ils le pouvaient.

Le Service correctionnel du Canada obtenait alors des résultats satisfaisants dans la plupart de ses secteurs d'activité. Nous avions cru qu'il suffirait peut-être d'apporter des améliorations dans les quelques secteurs qui nous causaient des ennuis pour que tout rentre dans l'ordre. Après tout, pourquoi ne pas se contenter de résoudre les problèmes existants et ainsi éviter les tracas, le travail ardu et les risques qu'entraîne un projet de réforme?

En outre, que se passerait-il si nous mettions en place un nouveau système qui ne valait pas mieux que le précédent? Dans un tel cas, le moral des membres du personnel baisserait d'un cran puisque tous leurs efforts se seraient avérés vains.

Un nouveau système pourrait même se révéler moins bon que l'ancien. Tous connaissaient et comprenaient bien les vieilles méthodes, mais l'apport de changements radicaux invaliderait une bonne part de l'expérience collective de l'organisation. Nous serions confrontés à beaucoup de scepticisme, et nombreux seraient ceux qui s'attendraient à un échec au cours des étapes initiales de la réforme.

Toutefois, même si un projet de réforme représentait certains risques, mes collègues et moi-même étions de plus en plus convaincus de la nécessité d'aller de l'avant. En outre, aucun d'entre nous ne croyait en une approche prudente, facile et graduelle, et, facteur tout aussi important, le solliciteur général en poste partageait notre avis.

LES ASSISES D'UN SYSTÈME CORRECTIONNEL EFFICACE

La réforme envisagée avait été inspirée par notre désir profond de servir de notre mieux le public, les délinquants, les employés du Service correctionnel du Canada, le gouvernement et notre ministre. À cette fin, il nous fallait mieux définir nos objectifs généraux. Nous voulions mettre au premier plan de notre programme opérationnel la notion de bons services correctionnels. Nous avions aussi l'intention de déterminer avec précision notre clientèle ainsi que nos responsabilités à son égard, et ce, pour notre bénéfice et celui de tous les Canadiens. Il fallait être en mesure d'indiquer à nos concitoyens les résultats que visait l'organisme correctionnel fédéral, c'est-à-dire leur expliquer ce que l'on entendait par de «bons services correctionnels». Nous espérions qu'en faisant concorder les valeurs individuelles et les valeurs collectives, nous pourrions adopter une nouvelle orientation et assurer la cohésion au sein des services correctionnels fédéraux.

«Nous voulions mettre au premier plan de notre programme opérationnel la notion de bons services correctionnels.»

La notion de services correctionnels de qualité comportait évidemment plusieurs facettes. Il fallait d'abord adhérer aux méthodes de pointe en ce qui a trait à la recherche et aux pratiques dans le domaine correctionnel. Il fallait respecter les valeurs enchâssées dans la *Charte canadienne des droits et libertés* et dans d'autres documents connexes qui reflètent l'attitude des Canadiens à l'égard de la liberté, de la sécurité et de la dignité humaine. Il fallait bien exécuter tous nos engagements et, plus particulièrement, gérer avec professionnalisme les risques que présentent les délinquants pour la société.

Un énoncé définissant en quoi consistent de bons services correctionnels délimiterait nos responsabilités et le cadre de notre action. L'énoncé clarifierait notre rôle et nous permettrait d'assumer nos fonctions avec une assurance accrue. Il orienterait aussi notre recherche d'idées et de méthodes de gestion novatrices, puisque nous aurions précisé ce que nous cherchons.

De plus, nous devions rassurer ceux qui avaient des préoccupations majeures à l'égard du SCC. À titre d'exemple, le Comité permanent de la Chambre des communes sur la justice et le Solliciteur général avait entamé une étude sur le régime de libération conditionnelle au Canada, la détermination de la peine et d'autres aspects du système correctionnel. Bien que le rapport Daubney, intitulé «Des responsabilités à assumer»[1], fût moins dur à l'égard du Service que l'avait été le rapport MacGuigan en 1972[2], il mettait en lumière un grand nombre de problèmes et présentait des recommandations destinées à redresser la situation. En outre, plus d'une centaine de recommandations avaient été formulées par des coroners provinciaux et des commissions d'enquête instituées suivant la perpétration d'infractions graves par des délinquants sous notre surveillance dans la collectivité. L'un des rapports les plus complets et les plus sévères a été préparé sous la direction d'une avocate de Toronto, Jane Pepino[3]. Le rapport Pepino a

conclu que le SCC devait apporter des changements radicaux et judicieux à ses opérations et notamment à sa culture organisationnelle. Le public, les dirigeants politiques et nos partenaires du système de justice pénale, influencés par les rapports Daubney et Pepino, tournèrent leur attention vers le Service et le solliciteur général, dans l'attente d'une réforme d'envergure.

MIEUX SERVIR LE MINISTRE

On s'attend à ce que le solliciteur général assure la direction du Service correctionnel du Canada dès son entrée en fonction. Toutefois, comment le ministre peut-il assumer adéquatement cette responsabilité en l'absence d'un cadre opérationnel précis? Comment peut-il déterminer si le Service devrait changer de cap lorsque la voie actuelle n'est pas bien définie? Comment peut-il établir des priorités en toute connaissance de cause s'il ne possède pas une bonne vue d'ensemble du secteur correctionnel?

Bref, nous nous demandions que faire pour permettre au solliciteur général de prendre une part active et soutenue à l'orientation du Service. Nous n'en étions pas certains. Nous avions la nette impression que le ministre avait la possibilité d'influencer le cours des événements seulement lorsqu'une situation de crise attirait son attention ou lorsque le Service lui demandait de participer aux décisions concernant ses politiques ou ses opérations. Selon nous, de telles interventions ponctuelles ne respectaient pas suffisamment l'idéal démocratique.

«Nous estimions qu'il fallait donner à notre ministre une possibilité réelle de rendre des décisions éclairées et, de cette manière, aider le gouvernement à déterminer l'orientation du Service.»

En d'autres termes, nous croyions qu'il était de notre devoir professionnel envers le ministre et le gouvernement d'expliquer les enjeux et de proposer la meilleure orientation à suivre. Nous estimions qu'il fallait donner à notre ministre une possibilité réelle de rendre des décisions éclairées et, de cette manière, aider le gouvernement à déterminer l'orientation du Service. Alors seulement, le

ministre serait-il en mesure d'harmoniser ses responsabilités ministérielles et politiques en ce qui a trait aux activités du Service.

DEVENIR UN MEILLEUR PARTENAIRE

Comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, le SCC ne fait pas cavalier seul. Il fait partie d'une structure organisationnelle très complexe et travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes et ministères fédéraux tels que le ministère de la Justice, le Conseil du Trésor, la Commission de la fonction publique, le Bureau du contrôleur général du Canada, le Bureau du vérificateur général du Canada, le Commissariat à l'information, le Commissariat à la protection de la vie privée, la Commission canadienne des droits de la personne, le Commissariat aux langues officielles et le Bureau de l'enquêteur correctionnel. De plus, le Service reçoit beaucoup d'aide de la part des provinces, des municipalités et de nombreux organismes bénévoles.

Nous voulions faire des changements afin que tous nos partenaires comprennent mieux notre rôle et soient davantage en mesure de nous aider à remplir notre mandat. En outre, nous espérions être mieux placés pour les épauler dans l'accomplissement de leur propre mandat.

GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

La gestion des ressources humaines était un autre secteur important de notre organisme qui devait, à notre avis, faire l'objet d'une réforme.

Par le passé, le style de gestion qui semblait prédominer au SCC s'apparentait à un régime autocratique. Le Service était un organisme paramilitaire dans sa structure, dans ses méthodes, dans la formation qu'il dispensait et, en général, dans sa mentalité. Il possédait bien peu des attributs qui

caractérisent les organisations modernes, dynamiques, agressives et performantes d'aujourd'hui.

Si l'on veut que les membres du personnel donnent leur pleine mesure dans l'accomplissement de leurs tâches, il faut répondre à leurs besoins et à leurs attentes. Le SCC comblait très mal certains de ces besoins et de ces attentes ou leur accordait peu d'importance. Nos gestionnaires et nos surveillants ne saisissaient pas tous que le Service avait le devoir, en tant que membre de la fonction publique d'une démocratie occidentale moderne, de donner l'exemple du respect de la dignité fondamentale des employés dans ses relations avec eux. De nos jours, un gouvernement tel que le nôtre ne peut s'attendre à ce que les citoyens acceptent les valeurs fondamentales qu'il entend véhiculer si sa propre fonction publique n'adopte pas ces mêmes valeurs dans ses activités quotidiennes. Il nous semblait que nous devions respecter les principes que notre gouvernement voulait inculquer à tous les Canadiens.

«Si l'on veut que les membres du personnel donnent leur pleine mesure dans l'accomplissement de leurs tâches, il faut répondre à leurs besoins et à leurs attentes.»

Dans la prochaine section, nous examinerons brièvement pourquoi nous croyons que les membres de notre personnel ont besoin d'avoir le sentiment de contribuer à notre réussite, sentiment qui se fonde sur une bonne compréhension du rôle du Service, la fierté d'un travail bien fait et un sens de responsabilité accrue.

Dans ce qui suit, nous n'avons pas fait de distinction entre les principes des relations humaines (c'est-à-dire le droit légitime d'être traité convenablement) et les techniques de motivation qui assurent un rendement optimal. En fait, nous doutons qu'il soit possible d'établir une telle distinction.

PARTICIPATION À L'ACCOMPLISSEMENT DES OBJECTIFS

Nous étions d'avis que les membres de notre personnel devaient savoir exactement ce que l'on attendait d'eux et

«...les membres du personnel devaient sentir qu'ils prenaient part au processus de transformation et d'amélioration tant de leur milieu de travail que de l'organisme dans son ensemble.»

connaître l'importance de leur contribution à la réussite de notre programme. Ils devaient comprendre comment, dans leur travail quotidien, ils rendaient directement ou indirectement service au public. De plus, les membres du personnel devaient sentir qu'ils prenaient part au processus de transformation et d'amélioration tant de leur milieu de travail que de l'organisme dans son ensemble. Sans ce sentiment, un employé est susceptible de considérer son travail comme insignifiant et, de ce fait, perdre l'impulsion de s'améliorer.

Essentiellement, les fonctionnaires ont le droit, au même titre que tous les autres citoyens, d'être bien informés sur les services attendus de l'organisme public. Nous estimions que tous les employés du SCC devaient être en mesure de comprendre et d'expliquer la façon dont leur travail pouvait être considéré comme un service au public.

FIERTÉ D'APPARTENIR À UN GROUPE DE PROFESSIONNELS

Il importait de définir clairement notre profession afin de pouvoir bien gérer et diriger nos ressources humaines. Selon nous, la détermination de nos fonctions contribuerait à rehausser le moral des employés et fournirait une ligne de conduite dans les nombreux aspects d'ordre pratique de la gestion du personnel, tels que les descriptions de poste, la politique de recrutement, la formation et le perfectionnement du personnel, les communications internes et les normes de rendement.

Nous savions également que les gens aiment bien se percevoir comme des «professionnels», en ce sens qu'ils veulent avoir le sentiment de faire partie d'un organisme qui sert le public avec professionnalisme dans un domaine spécialisé. En d'autres mots, les gens veulent être fiers de leur travail et des méthodes qu'ils utilisent. L'importance de ce lien entre une attitude professionnelle et la fierté d'un

travail bien accompli s'explique de deux manières. Tout d'abord, on ne peut s'attendre à un bon rendement de la part d'une personne qui n'éprouve aucune fierté dans son travail ou dans sa façon de l'exécuter. Deuxièmement, les membres du personnel doivent connaître le but ultime de leur travail et ils doivent en être fiers. Le maçon qui se contente d'empiler des briques n'éprouve sûrement pas la même fierté que celui qui est conscient d'ériger une cathédrale.

L'établissement d'une éthique professionnelle au sein des services correctionnels fédéraux engendrerait, selon nous, une motivation profonde et répandue à accepter le renouveau et le changement. Les personnes ayant une attitude vraiment professionnelle aspirent à l'amélioration et à l'excellence. Nous avions donc la certitude que le moteur d'une telle démarche résiderait dans le désir sincère d'accomplir un travail dont nous serions tous fiers.

ÉCONOMIE, RENDEMENT ET EFFICACITÉ DES RESSOURCES

En dernier lieu, nous devions absolument apporter des changements afin de respecter l'une des priorités du gouvernement, soit celle d'administrer les services publics avec parcimonie en vue de réduire le déficit national. Le gouvernement demandait – et demande toujours – à tous les ministères de la fonction publique de minimiser leurs dépenses. Nous savions que notre existence n'était pas menacée puisque aucun pays industrialisé ne peut se passer d'un organisme comme le nôtre qui assume des fonctions essentielles telles que le maintien de l'ordre. Toutefois, nous tenions, d'une part, à améliorer notre rendement et, d'autre part, à acquérir une bonne réputation en tant qu'organisme public.

Ce défi comportait deux volets. En premier lieu, il fallait réexaminer l'utilité des programmes existants.

«...nous tenions, d'une part, à améliorer notre rendement et, d'autre part, à acquérir une bonne réputation en tant qu'organisme public.»

Deuxièmement, nous devions soit exploiter de façon optimale les ressources actuelles, soit maintenir les services existants avec des ressources moindres.

De plus, nous voulions apporter une contribution durable à la sécurité publique en offrant des services correctionnels améliorés et, ainsi, diminuer le taux de récidive. Mis à part les États-Unis, le Canada est l'un des pays occidentaux qui a le plus souvent recours à l'incarcération. D'après les prévisions établies, si le Service correctionnel du Canada et ses partenaires du système de justice pénale ne modifiaient pas leurs pratiques actuelles, notre population carcérale augmenterait de plus de deux pour cent par année, et ce, au moins jusqu'à la fin du siècle. Ce pourcentage représente plus de 2 000 prisonniers. Il nous faudrait donc loger, nourrir, vêtir et offrir divers services à une population considérablement plus nombreuse. Nous serions obligés de recruter du personnel et de construire cinq ou six nouveaux établissements à un prix astronomique. En effet, le coût de construction d'une seule cellule dans un établissement à sécurité maximale frôle le quart de million de dollars. Il est également important de souligner que les coûts de fonctionnement d'un tel établissement s'élèvent à cinquante mille dollars par année par détenu.

Nous étions convaincus de pouvoir stopper la croissance de la population carcérale et, en même temps, accroître notre contribution à la sécurité publique. Cependant, nous savions que l'adoption de nouvelles pratiques en vue d'atteindre cet objectif était susceptible d'entraîner des dépenses initiales. En cette période de compressions budgétaires, il aurait été délicat pour notre ministre de présenter au Conseil du Trésor une demande de fonds supplémentaires qui serviraient à réaliser des économies à plus ou moins long terme. Qui plus est, une telle requête irait à l'encontre de notre désir sincère d'aider le Conseil du Trésor à réaliser les objectifs difficiles qu'il s'était fixés.

OBTENIR DES RÉSULTATS OU RESPECTER LES DIRECTIVES?

Peu après mon entrée en fonction à titre de commissaire en 1988, j'ai constaté qu'un grand nombre de détenus étaient libérés sous condition après avoir purgé environ la moitié de leur peine d'emprisonnement au lieu d'être élargis dès leur date d'admissibilité à la libération sous surveillance dans la collectivité, soit après avoir purgé un tiers de la peine imposée par le tribunal. Ainsi, de nombreux délinquants demeuraient quelques mois de plus que nécessaire dans l'établissement. Il en résultait une période d'incarcération coûteuse et sans avantages pour qui que ce soit. C'est ainsi que des ressources déjà limitées étaient littéralement dilapidées. Cette pratique ne constituait pas un exemple de bons services correctionnels et ne contribuait pas non plus à réduire le déficit national.

Un système carcéral médiocre coûte beaucoup plus cher que des services correctionnels communautaires de très bonne qualité. En préparant les détenus en vue de leur mise en liberté dès leur date d'admissibilité permettrait, en fin de compte, de réduire considérablement à la fois les souffrances infligées à des êtres humains et le gaspillage de ressources financières. Il n'y avait aucune raison de croire que la sécurité du public serait menacée si nous respections les normes du régime de mise en liberté. Ce n'était qu'une question de saine gestion.

Il était évident que les mises en liberté accusaient du retard parce que les cas n'étaient pas soumis à l'étude de la Commission nationale des libérations conditionnelles en temps opportun. J'ai donc demandé aux cadres supérieurs responsables de veiller à ce qu'un nombre accru de cas soient préparés dans de meilleurs délais. Tous se sont mis à l'oeuvre. Six mois plus tard, le nombre de détenus relâchés dès la date d'admissibilité à la libération n'avait toujours pas augmenté. Je me suis empressé de souligner aux

gestionnaires responsables que rien n'avait changé. Ils m'ont prouvé le contraire en me montrant que le nombre de dossiers préparés dans les délais prescrits, aux fins d'examen par la Commission nationale des libérations conditionnelles, avait augmenté de façon significative. Cependant, il y avait eu un sérieux malentendu quant au sens du mot «préparation». De nombreux dossiers présentés à la Commission comportaient maintenant une recommandation de *ne pas* mettre en liberté le détenu, soit parce qu'il n'avait pas terminé les programmes visant à assurer une réinsertion sociale sans danger, soit parce qu'il n'avait pas encore établi un projet de sortie acceptable. En d'autres mots, le *dossier* était prêt à être examiné, mais le *détenu* n'était pas prêt à être libéré. Je croyais avoir demandé qu'on prépare les détenus en vue de leur mise en liberté, mais le résultat fut tout autre: de la paperasserie inutile présentée à la Commission nationale des libérations conditionnelles.

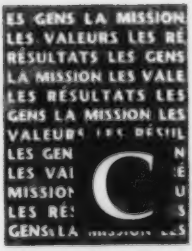
Il est évident que ce malentendu provenait des perceptions différentes que nous avions d'un travail bien fait. L'objectif visé était l'atteinte de résultats, c'est-à-dire la préparation des détenus en vue de leur mise en liberté et leur intégration dans un milieu correctionnel communautaire dès que la loi le permettait. Cependant, les cadres supérieurs avaient consacré leurs efforts à une tâche bien différente. En changeant la façon de préparer les dossiers, ils se conformaient à la directive reçue, à savoir la remise des dossiers à la Commission nationale des libérations conditionnelles dans les délais prévus. Les gestionnaires s'efforçaient de respecter les directives plutôt que d'obtenir des résultats. La nécessité d'une réforme en profondeur en vue de créer un environnement organisationnel propice à l'obtention de résultats concrets ne faisait nul doute.

Voilà les raisons qui nous ont poussés à procéder à une réforme! ■

Chapitre trois

ÉTABLIR UNE ORIENTATION STRATÉGIQUE

...il nous apparaissait essentiel d'énoncer des principes cohérents qui définiraient clairement notre raison d'être – les services correctionnels...



COMME NOUS L'AVONS MENTIONNÉ AU CHAPITRE PRÉCÉDENT, le secteur correctionnel au Canada ne semblait pas être régi par une philosophie ou une politique d'ensemble. Par conséquent, il nous apparaissait essentiel d'énoncer des principes cohérents qui définiraient clairement notre raison d'être – les services correctionnels – et notre orientation, en tenant compte de notre rôle au sein du système de justice pénale et de l'évolution du droit pénal ici et à l'étranger. Nous parviendrions ainsi à mieux distinguer un bon travail d'un mauvais et un projet réalisable d'une entreprise trop risquée. Cela nous aiderait à poser les gestes appropriés, et ce, du premier coup. En l'absence de tels principes, il nous semblait que nous aurions tendance à traiter les problèmes urgents et à écarter d'autres questions tout aussi

importantes quoique moins pressantes. En effet, les intérêts et les drames humains qui caractérisent souvent le milieu correctionnel le rendent particulièrement vulnérable à ce genre de situation.

L'expérience démontre qu'un organisme sans mission explicite est porté à se préoccuper de priorités – souvent très importantes et très épuisantes – provenant de l'extérieur et à se relâcher dans ses efforts entre ces périodes de crise. À notre avis, l'établissement d'une orientation précise permettrait de veiller aux problèmes urgents et aux questions importantes.

QUELS PRINCIPES CORRECTIONNELS DEVRIONS-NOUS ADOPTER?

Que faire de nos délinquants? Comme nous l'avons indiqué au chapitre 1, une foule de principes concernant l'incarcération ont été suggérés au cours des 200 dernières années: le châtiment, la neutralisation et la réadaptation, pour n'en nommer que quelques-uns.

Les lois régissant les pénitenciers et la libération conditionnelle au Canada ne nous éclairent que très peu à cet égard, et les liens entre ces deux systèmes ne semblent pas s'appuyer sur une quelconque logique. Toutefois, nous savons qu'aucune disposition législative n'autorise le Service correctionnel du Canada ou la Commission nationale des libérations conditionnelles à châtier les délinquants. Les quelques indices qui ressortent de ces lois semblent plutôt préconiser un genre de réinsertion sociale qui permettrait de réduire les risques que représentent les délinquants pour la société.

Nous savons que, tôt ou tard, plus de 85 pour cent de tous les délinquants frappés d'une peine d'emprisonnement seront relâchés par l'effet de la loi. La majorité des autres (c'est-à-dire les condamnés à perpétuité) finiront également par être mis en liberté, après de nombreuses années d'incarcération. Par

ailleurs, un grand nombre des délinquants admis dans les pénitenciers fédéraux présentent divers troubles sérieux du comportement et de la personnalité. Plus de la moitié sont analphabètes et bon nombre souffrent de problèmes d'ordre psychiatrique. Le taux de toxicomanie est élevé; le taux d'alcoolisme l'est encore plus. La plupart ne savent tout simplement pas comment se comporter convenablement lorsqu'ils sont laissés à eux-mêmes dans la collectivité. Enfin, l'échelle de valeurs de nombreux délinquants correspond davantage au comportement d'un malfaiteur qu'à celui d'un citoyen respectueux des lois.

De plus en plus, nous sommes persuadés qu'il existe un lien étroit entre les inaptitudes personnelles et sociales des délinquants et le fait qu'ils aboutissent dans un pénitencier. Nous sommes également d'avis qu'il y a moyen de combler ces lacunes chez eux et, ainsi, diminuer la probabilité de récidive suivant leur élargissement inévitable. Il est même possible, dans certaines circonstances, de leur inculquer de nouvelles valeurs personnelles. La philosophie du «rien ne marche» qui avait cours dans de nombreux pays occidentaux vers le milieu des années 1970 et que l'on croyait peu coûteuse à court terme, s'est avérée fausse et extrêmement onéreuse à long terme.

Aucun programme correctionnel ne coûte plus cher que l'incarcération sans signification et sans but. Une telle pratique entraîne inévitablement l'augmentation constante et considérable de la population carcérale en raison du «syndrome de la porte tournante». Logiquement, des services correctionnels axés sur l'amélioration systématique de la sécurité publique devraient stopper ou freiner la croissance de la population carcérale et, conséquemment, réduire le besoin de nouveaux établissements et d'opérations à forte main-d'oeuvre.

«Aucun programme correctionnel ne coûte plus cher que l'incarcération sans signification et sans but. Une telle pratique entraîne inévitablement l'augmentation constante et considérable de la population carcérale en raison du "syndrome de la porte tournante".»

Il n'existe évidemment aucune panacée qui permette de faire de tous les délinquants des citoyens respectueux des lois. Toutefois, nous savons que nos efforts peuvent être combinés de diverses façons pour réduire considérablement le

nombre de crimes graves que les quelque 20 000 personnes les plus récalcitrantes au Canada risqueraient de commettre si rien n'était fait pour les aider.

NOS PREMIERS PAS VERS UNE MISSION

Dans le passé, bien que le Service correctionnel du Canada dispensât un certain nombre d'activités dans ses établissements, il mettait tout de même l'incarcération au premier plan. En outre, on insistait beaucoup trop sur la surveillance et le contrôle des détenus, et trop peu sur la préparation d'une transition réussie entre le pénitencier et la communauté. Les établissements engouffraient environ 97 pour cent de toutes les ressources, alors qu'ils avaient la garde de 60 pour cent seulement des délinquants sous la responsabilité du SCC. Comparativement à la plupart des systèmes correctionnels européens, le Service accordait une importance capitale à la sécurité. Au Canada, la population carcérale est relativement élevée et elle continue d'augmenter.* De plus, la surveillance des libérés conditionnels dans la collectivité n'était pas utilisée comme moyen efficace de réinsertion sociale. En fait, seulement trois pour cent du budget global du SCC était consacré à des programmes conçus pour empêcher les libérés sous condition (soit 40 pour cent des délinquants) de commettre des actes criminels pendant la dernière partie – et l'étape la plus cruciale – de leur peine.

Par suite de ces constatations, nous n'étions pas convaincus que la répartition de nos ressources nous permettait d'apporter la meilleure contribution possible à la sécurité publique et nous voulions en faire davantage. Pour y arriver, il fallait procéder à une réforme en profondeur de notre stratégie, tout en préservant les aspects positifs de notre système.

*Nombre de détenus par tranche de 100 000 habitants en 1988-1989: 106 au Canada; 40 aux Pays-Bas; 56 en Suède; 97,4 au Royaume-Uni; 413 aux États-Unis. Source: *Recueil de données concernant les services correctionnels canadiens*, 1990. (Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1990)

QUELS SERAIENT LES AVANTAGES D'UNE MISSION?

UN CADRE STRATÉGIQUE

Nous savions qu'il fallait établir un mode de fonctionnement normalisé, mais nous ne voulions pas d'un document qui nous imposerait des règlements stricts. Une marche à suivre rigoureuse peut étouffer et décourager l'esprit d'initiative. Nous cherchions un plan d'ensemble qui définirait des paramètres ou des lignes directrices générales nous orientant vers des objectifs stratégiques plus ou moins globaux, un cadre à l'intérieur duquel nous pourrions élaborer des plans logiques et cohérents.

Il faudrait que toutes les politiques tiennent compte des valeurs et des principes énoncés dans ce document portant sur la Mission. De plus, toutes nos décisions quotidiennes devraient refléter notre engagement envers la Mission.

«...toutes nos décisions quotidiennes devraient refléter notre engagement envers la Mission.»

Un tel cadre nous permettrait de préparer nos programmes de formation et de déployer nos ressources en fonction d'une orientation claire et explicite. En outre, il pourrait servir de point de repère permettant de déterminer le bien-fondé de tout changement proposé et de mesurer nos progrès.

Nous savions que l'élaboration d'un document de ce genre obligerait probablement les cadres supérieurs à renoncer à certains de leurs pouvoirs discrétionnaires. La direction, qui auparavant avait carte blanche pour établir et modifier la ligne de conduite de l'organisme, verrait sans doute sa liberté d'action diminuer, au fur et à mesure que notre orientation générale et notre culture organisationnelle se conformaient à notre plan stratégique.

Selon nous, un document portant sur la Mission allégerait les tâches des cadres supérieurs en ce qui a trait à la prise de décisions. Moins d'initiatives exigeraient leur approbation; les

décisions pourraient se faire rapidement et à un échelon peu élevé de l'organisme, sans que la qualité n'en soit compromise. Plutôt que de discuter sans cesse de *ce qu'on devrait faire*, nous pourrions en venir à nous concentrer sur *le mode d'exécution*. Les employés sauraient *ce qu'il faut faire* puisque le document portant sur la Mission le leur dicterait.

L'expérience démontre que les organismes centrés sur des valeurs et axés sur des résultats réussissent mieux que d'autres à réaliser rapidement des projets de grande qualité. Connaissant bien l'objectif visé, ils peuvent se mettre à la tâche, brûler les étapes et obtenir rapidement des résultats concrets. L'élaboration de tout projet est grandement facilitée lorsque l'orientation générale est déjà établie. Ainsi, au lieu d'avoir l'impression de partir à zéro, on acquiert et maintient la certitude d'être sur la bonne voie pour accomplir un projet.

Nous étions convaincus qu'un cadre stratégique précis nous permettrait de rationaliser et de mener à bien un certain nombre de projets qui, jusqu'ici, semblaient épars. Une mission établirait les principes ou les paramètres à respecter pour en arriver à des méthodes de gestion saines, à un leadership solide et à des services correctionnels de qualité, tout en fixant les limites cohérentes et significatives pour notre action.

À notre avis, en adoptant une ligne de conduite bien précise et en s'assurant que nos principales politiques s'y conforment, nous pourrions parvenir à mettre en place un régime correctionnel efficace dont la population canadienne serait fière. Avant tout, nous créerions un point de convergence pour tous nos grands projets. En même temps, nous avions la ferme intention de tenir compte de tout fait nouveau ayant trait aux services correctionnels, aux pratiques de gestion ou à la société canadienne. Par conséquent, nous continuerions à améliorer nos méthodes, mais nos politiques seraient déjà établies, en accord avec notre Mission.

Enfin, un document portant sur la Mission constituerait aussi un cadre de responsabilités qui permettrait à nos

dirigeants politiques, à nos critiques et à nous-mêmes de mieux évaluer notre rendement.

UN CADRE FAVORISANT LA LIBERTÉ D'ACTION

«Nous voulions que notre Mission offre un climat intellectuel stimulant et une grande liberté d'action aux membres de notre personnel.»

Nous voulions que notre Mission offre un climat intellectuel stimulant et une grande liberté d'action aux membres de notre personnel. Nous espérions que les paramètres généraux d'un énoncé de Mission permettraient à nos employés de déterminer rapidement et avec justesse la valeur d'une nouvelle idée et l'utilité d'une démarche par rapport au temps et à l'énergie qu'elle exige. Nous souhaitions que les employés en viendraient à réaliser que la Mission étendait leur champ d'action.

Selon nous, les membres de notre personnel pourraient donner leur pleine mesure s'ils étaient dotés d'un tel outil. Nous voulions les aider à évoluer de simples spectateurs, attendant des instructions de la direction, à des collaborateurs, qui participent activement et continuellement à l'accomplissement des objectifs de l'organisme. Ce changement amènerait une amélioration sur trois plans: le niveau de rendement du Service augmenterait; les membres du personnel se rendraient compte qu'un emploi au sein du Service correctionnel du Canada peut être gratifiant même s'il est exigeant; en tant qu'organisme performant, le Service ferait preuve de respect à l'endroit de ses employés.

Nous voulions que tous les membres du personnel, de même que l'organisme, soient davantage responsables de leurs actes. Pour sentir qu'elle mérite du respect, une personne doit être responsable des résultats qu'elle obtient par rapport à des attentes clairement établies et être fière de s'acquitter de cette obligation. Nous savions cependant que, pour bien des gens, les expressions «responsabilité» et «obligation» peuvent avoir une connotation négative. Il fallait donc faire en sorte que tous considèrent cette obligation comme une occasion de donner un compte rendu des progrès accomplis en vue de la réalisation d'objectifs communs. Toutefois, pour être équitable, un régime administratif

fondé sur l'obligation de rendre compte devait comporter des normes de rendement et un énoncé des compétences requises. Nous nous étions engagés dans un long processus.

DÉLÉGUER LES RESPONSABILITÉS: JUSQU'À QUEL POINT?

Nous en étions venus à la conclusion qu'en l'absence d'une délégation de pouvoirs importants aux employés qui travaillent directement avec les délinquants, les membres de notre personnel continueraient d'être sous-estimés et, par conséquent, sous-utilisés. Nous avions aussi compris qu'il faudrait surmonter certaines appréhensions avant de pouvoir établir un processus de délégation efficace.

Nous étions persuadés que certains membres de notre personnel, particulièrement des gestionnaires et des surveillants, craindraient une perte de pouvoirs. En outre, nous avions l'impression – et c'était tout à leur honneur – qu'ils auraient peur de perdre le contrôle de la qualité des services et de mettre le ministre et le gouvernement dans l'embarras. Il y avait aussi la conviction très répandue au sein du Service que les décisions rendues par l'autorité centrale valaient toujours mieux que celles qui étaient prises là où les conséquences se faisaient sentir. En réalité, la délégation n'est pas une abdication des pouvoirs. Cependant, délégation et responsabilité vont de pair.

Souvent, ceux qui sont le plus avides de pouvoirs hésitent à accepter de nouvelles responsabilités, de crainte de courir à l'échec. Cette situation paradoxale est l'une des réalités de la vie. Il y a une grande différence entre demander une liberté d'action accrue et assumer les responsabilités qui en découlent. Par conséquent, nous nous attendions à ce que la délégation de responsabilités nombreuses et diverses entraîne l'augmentation des demandes et des besoins en matière de formation et de perfectionnement. Nous croyions également que les syndicats pourraient exiger des augmentations de salaire pour les employés.

Quelles responsabilités devrait-on déléguer? À qui? À quel moment?

MIEUX SERVIR LE MINISTRE ET LES CANADIENS

Grâce au document portant sur la Mission, signé par le ministre et le commissaire, le Service correctionnel du Canada pouvait être assuré que le solliciteur général comprendrait très bien le contexte dans lequel nos recommandations étaient formulées. Ainsi, le ministre saurait que ses décisions s'appuient sur les conseils professionnels les plus judicieux et que le Ministère fonctionne tel que prévu.

Une mission approuvée conjointement pourrait donc faciliter les relations entre le ministre et le Service. L'énoncé de la ligne de conduite constituerait un plan commun à long terme. Le ministre pourrait alors constater que le Service s'occupe à la fois des questions de longue haleine, des situations de crise et des problèmes urgents qui sont inévitables dans le secteur correctionnel.

De plus, un énoncé de mission servirait à informer les divers organismes centraux de nos objectifs et de notre plan d'action. En fait, une mission élaborée avec finesse constitue, pour un ministère, une excellente façon d'aider les organismes centraux à s'acquitter de leurs responsabilités.

Un tel document nous permettrait également d'expliquer notre mandat et nos valeurs à nos collaborateurs du système de justice pénale et, de manière générale, au grand public.

Nous souhaitions être en mesure de mieux servir nos collaborateurs en leur définissant clairement nos priorités, leur donnant ainsi la possibilité d'examiner les rapports entre leur propre orientation et nos valeurs et principes. En même temps, nous indiquerions au public et à nos collaborateurs de quelle façon ils pourraient nous aider à assumer nos responsabilités.

Nos alliés, prêts à nous aider, tout comme nos critiques, cherchant à nous attaquer, auraient alors une meilleure vue d'ensemble du SCC. Cependant, nous étions persuadés que nos alliés surpasseraient en nombre nos critiques au fur et à mesure qu'augmenterait notre marge de crédibilité, grâce à l'amélioration de notre rendement, de notre prévisibilité et de notre transparence. En outre, les critiques seraient davantage en mesure de nous évaluer avec justesse, et notre organisme pourrait en tirer parti.

CONCLUSION

Nous étions en quête d'une mission – d'une philosophie d'ensemble pour les services correctionnels fédéraux – qui procurerait une certaine stabilité. Toutefois, nous savions que nous vivions dans un monde en constante évolution et que notre organisme devait être suffisamment souple pour réagir de façon rapide, positive et énergique aux changements qui influeraient sur notre environnement, notamment les initiatives et les nouvelles priorités politiques. Nous devions également tirer profit d'innovations prometteuses dans le secteur correctionnel, afin d'améliorer la qualité du service offert tant au grand public qu'aux délinquants et aux membres de notre personnel.

La stabilité et la faculté de s'adapter au changement sont des éléments essentiels à notre succès. Il est peu probable qu'un organisme très stable et hautement prévisible mais peu enclin au changement puisse bien servir le gouvernement et le public dans une société comme la nôtre. Par contre, un organisme qui s'adapte facilement au changement mais qui est instable et imprévisible risque de désorienter son personnel et, par conséquent, réduire son rendement.

De plus, nous avons reconnu que nous ne faisions pas cavalier seul. Notre stabilité, notre prévisibilité et l'explicitation de nos priorités faciliteraient grandement la tâche de nos collaborateurs.

Nous voulions que notre organisme puisse conjuguer stabilité et prévisibilité, tout en conservant sa capacité de répondre à des besoins changeants. Nous devions donc concilier des exigences contradictoires; il fallait faire preuve de suffisamment de souplesse pour pouvoir nous adapter au changement, mais non au point de sembler déconcertés. Après tout, nous avons un mandat unique et essentiel à remplir, peu importe les changements qui surgissent.

«Nous voulions que notre organisme puisse conjuguer stabilité et prévisibilité, tout en conservant sa capacité de répondre à des besoins changeants.»

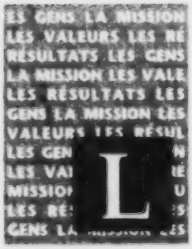
Nous estimions que pour offrir des services correctionnels de qualité, il fallait préciser et définir l'ensemble de nos valeurs les plus fondamentales, de même qu'établir clairement nos priorités. De plus, afin que notre rendement soit à la hauteur de nos capacités (ou du moins qu'il soit le meilleur possible), nous devions amener tous les membres du personnel à prendre conscience des éléments d'importance capitale pour notre organisme. Il fallait fixer des objectifs que la plupart de nos employés pourraient partager et poursuivre. Nous devions également nous concentrer sur notre rôle en tant qu'organisme de l'administration fédérale et veiller à ce que nous soyons en mesure de bien servir notre gouvernement et tous les Canadiens. Nous voulions créer une atmosphère qui faciliterait la tâche de nos collaborateurs et celle de notre personnel. Nous voulions innover. Pour y arriver, nous avons élaboré un «énoncé de Mission».

Voici les principaux collaborateurs au présent chapitre: Ole Ingstrup, commissaire aux services correctionnels; Jim Vantour, conseiller spécial auprès du commissaire.

Chapitre quatre

LA MISSION

Un énoncé de mission était alors ... une fenêtre sur l'avenir, un plan de développement, de réforme et d'amélioration.



L'ORIGINE DE LA MISSION DU SCC

LE SECTEUR CORRECTIONNEL EST CONSIDÉRÉ, PAR LES GENS qui y travaillent, comme un monde à part. D'une façon bien particulière, c'est tout à fait vrai, mais, sous bien d'autres angles, ce secteur s'apparente à d'autres organismes complexes et il subit, lui aussi, les influences qui caractérisent cette fin du XX^{e} siècle. La Mission du Service correctionnel du Canada est donc, du moins en partie, un produit de l'environnement dans lequel évoluent les organismes modernes.

La Mission s'est développée à partir des influences qu'a subies le Service au cours des décennies 1970 et 1980. Il est donc important, avant de parler de la Mission, de décrire l'environnement qui a influé sur le Service pendant cette période afin de mieux comprendre ce que représente l'élaboration d'une mission.

Au milieu des années 1970, les préceptes changeants de la société avaient exercé beaucoup de pressions sur les établissements carcéraux canadiens. Ces pressions ont entraîné l'escalade de la violence et créé un sentiment de confusion quant à l'orientation du Service.

En 1977, le Sous-comité parlementaire sur le régime d'institutions pénitentiaires au Canada a constaté que les pénitenciers canadiens étaient «en pleine crise». À la suite d'une série d'émeutes et d'incidents violents, le sous-comité s'était vu confier plein pouvoir d'enquête sur la gestion globale des services correctionnels. Il a insisté sur le besoin de discipline, préconisé une réforme en profondeur et formulé des recommandations radicales concernant les ressources humaines, la gestion des établissements et les programmes destinés aux délinquants. Dans sa conclusion, le sous-comité a signalé la nécessité d'établir des principes généralement reconnus qui encadreraient les objectifs du système de justice pénale.[1]

Dès 1983, le commissaire aux services correctionnels, Donald Yeomans, avait instauré le régime de discipline prôné par le sous-comité. Cependant, sachant qu'il fallait aller plus loin, monsieur Yeomans a demandé à Ole Ingstrup de lui proposer le type de structure qui permettrait au Service de relever le défi.

Après avoir examiné les opérations du SCC, monsieur Ingstrup a déclaré que le Service devrait redéfinir sa structure et ses méthodes de travail à la lumière d'une mission clairement énoncée; il a donc recommandé que le Service précise sa raison d'être avant de procéder à une réforme structurale. En 1984, il a suggéré une approche fondée sur la planification stratégique pour établir les objectifs fondamentaux du Service (c'est-à-dire sa mission) et mettre en place des politiques et des méthodes de travail qui permettront d'atteindre ces objectifs.

C'est alors qu'on a demandé à monsieur Ingstrup de diriger le Groupe de travail sur la mission et le développement organisationnel du SCC, qui aurait comme mandat: 1) d'élaborer un énoncé de valeurs; 2) d'examiner les politiques du Service à la lumière de ces valeurs; 3) de suggérer, au besoin, des changements dans la structure organisationnelle afin de mieux utiliser les ressources humaines du Service; 4) de mettre en place des mécanismes destinés à améliorer l'organisation du Service. C'est dans cette optique que le Comité supérieur de gestion (maintenant le Comité de direction) a établi un énoncé de la Mission du SCC.

Afin de déterminer les principes directeurs sur lesquels s'appuierait le Service dans un environnement changeant, le groupe de travail a sondé l'opinion des cadres supérieurs concernant les principes que devrait adopter le Service dans plusieurs secteurs clés: la sécurité publique, les délinquants, le personnel, la gestion, les communications, le développement organisationnel et le rôle du Service en tant que composante du système de justice pénale.

Les résultats ont révélé l'existence d'un large consensus quant à l'orientation que devrait prendre le Service, mais aussi des divergences d'opinion sur des questions particulières. Ces questions ont été étudiées lors d'une séance de travail à laquelle ont participé les membres du Comité supérieur de gestion. À partir de ces discussions, d'un examen des politiques établies par les organismes centraux et de rencontres avec bon nombre de personnes et de groupes oeuvrant au SCC, le groupe de travail a élaboré des principes directeurs et fait le premier jet d'un énoncé de valeurs.

Une fois que la haute direction eut approuvé l'ébauche de l'énoncé de valeurs, les 500 gestionnaires du SCC ont été invités à exprimer leur opinion sur le document. Ils ont reçu un questionnaire leur demandant s'ils étaient d'accord avec chacun des 75 principes que renfermait l'énoncé de valeurs. Leurs réponses ont démontré qu'ils adhéraient d'emblée à la plupart

des principes formulés. Par exemple, plus de 98 pour cent des répondants ont appuyé les énoncés concernant le devoir d'agir équitablement, la participation des délinquants à l'établissement de réseaux de soutien dans la collectivité, la franchise et la transparence des communications internes et la délégation des pouvoirs au plus bas niveau possible de l'organisation. Par contre, on a dû reconnaître que dans bien des cas, il faudrait redoubler d'ardeur si l'on voulait parvenir à changer la situation.

À la suite de cette étude, la haute direction a approuvé l'adoption de l'énoncé de valeurs. Malheureusement, ces efforts n'ont pu servir d'assises à d'autres améliorations en raison de l'élection d'un nouveau gouvernement et de la nomination subséquente d'un nouveau commissaire.

L'arrivée de nouveaux gouvernements et de nouveaux directeurs d'organismes entraîne invariablement l'établissement de nouvelles priorités. En l'occurrence, le nouveau commissaire aux services correctionnels privilégiait, entre autres, la réduction des effectifs et la décentralisation des activités. L'énoncé de valeurs fut donc mis en veilleuse, et le mandat du groupe de travail Ingstrup fut modifié. Ce dernier devait continuer à examiner les politiques, mais la réforme de la structure commencerait immédiatement et ne serait pas basée sur l'énoncé de valeurs.

Le groupe de travail a alors terminé son examen des politiques, puis s'est dissous. Ole Ingstrup a été nommé président de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Il est revenu au SCC environ deux ans plus tard, en juin 1988, à titre de commissaire.

Dès son retour, monsieur Ingstrup a constitué un autre groupe de travail pour terminer la tâche entreprise. Ce nouveau Groupe de travail sur la Mission était dirigé par deux cadres supérieurs du Service: Willie Gibbs, sous-commissaire de la région de l'Atlantique, et Mario Dion, alors titulaire du poste de commissaire adjoint des Communications et du développement

organisationnel. Le groupe de travail réunissait des employés provenant de tous les secteurs du Service de même que des représentants de la Commission nationale des libérations conditionnelles, du Secrétariat du ministère et du Syndicat des employés du Solliciteur général. Chacune des cinq régions du SCC a nommé un cadre supérieur, qui se chargerait d'assurer la liaison entre le groupe de travail et le personnel de la région.

Le groupe de travail a examiné tous les documents préparés par son prédécesseur, le nouveau document sur la Mission de la Commission nationale des libérations conditionnelles, des ouvrages sur le renouveau organisationnel ainsi que les directives gouvernementales pertinentes, y compris le rapport de 1987 de la Commission des valeurs fondamentales[2] (portant sur l'administration fédérale) et le rapport du vérificateur général pour l'exercice financier 1987-1988[3].

La Commission des valeurs fondamentales a cerné les valeurs communes à tous les secteurs de la fonction publique, les décrivant comme une force possible de cohésion au sein d'un organisme et comme un moyen de libérer et de mettre en valeur toute l'énergie humaine. Elle a aussi souligné l'importance de bien préciser les valeurs de l'organisme si l'on désire promouvoir un sens de l'engagement chez les employés. Ces idées concordaient effectivement avec celles qu'avait mises de l'avant le premier groupe de travail chargé d'étudier notre mission.

Le rapport du vérificateur général faisait état également d'une étude portant sur un certain nombre «d'organisations performantes» qui avaient réussi à s'éloigner de la bureaucratisation dans certains secteurs clés. On pouvait relever, chez les huit organisations en cause, un dénominateur commun: l'importance attachée aux personnes. Chacune d'entre elles avait créé un environnement propice à la résolution de problèmes, où l'appui accordé aux employés leur permettait de se concentrer sur les objectifs de l'organisation et sur les besoins de leurs clients.

L'examen des documents susmentionnés a mis en lumière l'importance de préciser les valeurs comme moyen de déchaîner le potentiel d'un organisme. Après avoir terminé cet examen, le Groupe de travail sur la Mission du Service s'est mis à l'oeuvre. La première ébauche d'une nouvelle ligne de conduite fut préparée en juillet 1988. On y retrouvait un énoncé de Mission, formel mais succinct, qui s'appuyait sur un certain nombre de valeurs fondamentales, de principes directeurs et d'objectifs stratégiques. Cette proposition fut soumise à tous les membres du Service, puis clarifiée grâce au consensus qui commençait à se former.

«... tous les cadres supérieurs du Service se sont réunis à Banff. Il n'y avait qu'un seul point à l'ordre du jour: le projet de Mission.»

En novembre 1988, tous les cadres supérieurs du Service se sont réunis à Banff. Il n'y avait qu'un seul point à l'ordre du jour: le projet de Mission.

Tel que l'avait déclaré le commissaire, la conférence avait comme objet d'expliciter pour tous le sens du document portant sur la Mission, de déterminer si tous étaient prêts à s'y engager et, le cas échéant, d'établir comment ils allaient le faire. La conférence à Banff allait donc devenir un tournant dans l'évolution du SCC.

La prochaine section fait état du consensus qui s'est créé au cours de la conférence à l'égard de l'élaboration de notre Mission.

QU'EST-CE QUE LA «MISSION»?

Une mission sert à fournir une orientation. Nous avions besoin d'un énoncé qui expliquerait non seulement ce que sont les services correctionnels fédéraux, mais surtout ce qu'ils devraient s'appliquer à devenir au cours des prochaines années. Un tel document devait établir la raison d'être de notre organisme et, ce qui compte davantage, nos aspirations – nos objectifs ultimes. En outre, nous voulions préciser les importantes stratégies globales qui nous permettraient d'atteindre ces objectifs. En même temps, nous devions

affronter les réalités de l'institution sociale que nous gérons. Un énoncé de mission était alors, pour nous, une fenêtre sur l'avenir, un plan de développement, de réforme et d'amélioration.

Une mission doit viser très loin, au point de ne comporter *aucun* délai d'exécution précis. Il est même possible que les objectifs qu'elle renferme ne soient jamais entièrement réalisés. Une mission doit nécessairement avoir une grande portée et toucher tous les aspects importants de l'organisme. Elle doit également aller en profondeur, tenir compte des valeurs fondamentales de la culture organisationnelle voulue et établir l'organisme en tant que personne morale de premier ordre au sein de l'administration fédérale, qui veille aux intérêts de tous les Canadiens.

Nous voulions que notre Mission oriente toutes nos activités: nos plans, nos politiques, nos programmes de formation et la répartition de nos ressources. En raison de notre engagement, nous serions tenus de rendre compte de nos actes, et nous nous attendrions aussi à ce que les autres nous obligent à le faire.

Notre document portant sur la Mission comporte quatre éléments essentiels: l'*énoncé de Mission*, qui fait état des objectifs ultimes de l'organisme; les *valeurs fondamentales*, qui exposent les grandes lignes des idéaux fondamentaux du Service et nous indiquent le chemin à suivre pour accomplir notre Mission; les *principes directeurs*, qui constituent les notions clés servant à orienter nos efforts; les *objectifs stratégiques*, qui transforment nos valeurs et nos principes en objectifs axés sur l'action et qui rendent opérationnelle notre philosophie.

QUE DIT NOTRE DOCUMENT PORTANT SUR LA MISSION?

Notre énoncé de Mission se lit comme suit:

*Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois tout en exerçant un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire.**

Notre objectif ultime est de «contribuer à la protection de la société». L'énoncé de Mission reflète aussi notre stratégie la plus importante pour y parvenir, ainsi que notre engagement envers les délinquants sous notre responsabilité: «les inciter activement à devenir des citoyens respectueux des lois». L'énoncé nous impose également une méthode bien précise pour accomplir notre tâche, soit l'exercice d'un «contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire».

Valeur fondamentale 1

Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.

Cependant, le Service n'assume pas seul cette tâche. La Mission stipule clairement que le SCC est une composante du système de justice pénale. Par conséquent, nous collaborons avec les corps policiers, les tribunaux, les commissions de libération conditionnelle et les organismes d'assistance postpénale qui font également partie du système de justice pénale. Notre rôle consiste à mettre en application les peines d'emprisonnement imposées par les tribunaux en exerçant un certain contrôle et en offrant de l'aide aux délinquants.

La vaste majorité des délinquants purgeront leur peine et réintégreront par la suite la collectivité. Notre Mission vise à assurer que leur transition entre l'établissement pénitentiaire et la communauté pourra s'effectuer de manière à optimaliser la protection de la société.

* Le document portant sur la Mission est entièrement reproduit à la fin du présent ouvrage.

Nous croyons que la meilleure façon de protéger la société consiste à aider les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois. C'est là notre principale stratégie pour atteindre notre objectif ultime.

Pour ce faire: «*Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois*» (notre deuxième valeur fondamentale). Notre tâche est d'aider le délinquant à réaliser ce potentiel. Il nous incombe de lui fournir les outils nécessaires pour qu'il devienne un citoyen respectueux des lois. Nous devons donc lui donner des occasions de s'épanouir afin qu'il parvienne à améliorer son mode de vie et à se défaire de son comportement criminel.

Valeur fondamentale 2

Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.

Nous nous sommes engagés à offrir des programmes et des possibilités qui répondent aux besoins bien particuliers des divers groupes de délinquants, pendant leur incarcération et lorsqu'ils finissent de purger leur peine dans la collectivité. Nous devons être fermes – sans exercer de coercition – et encourager activement les délinquants à participer aux programmes qui leur sont destinés et à obtenir les traitements dont ils ont besoin.

Le milieu de vie des délinquants est crucial à l'accomplissement de notre tâche. Étant donné que la loi nous confère des pouvoirs qui influent sur la liberté et la sécurité de la personne, nous croyons que nous avons l'obligation de traiter de façon humanitaire les gens qui nous sont confiés. Il ne suffit donc pas de les nourrir, de les vêtir et de les loger. Il faut agir équitablement envers eux et reconnaître qu'ils conservent tous leurs droits de citoyens, à l'exception de ceux dont ils sont privés en raison de leur condamnation.

Nous avons l'obligation – et bien sûr l'intention – de respecter l'esprit de la *Charte canadienne des droits et libertés* dans tout ce que nous entreprenons. Notre engagement à cet égard est enchâssé dans la première valeur fondamentale du document portant sur la Mission: «*Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.*»

Valeur fondamentale 3

Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.

Notre troisième valeur fondamentale insiste sur le rôle essentiel que remplissent les membres de notre personnel – particulièrement ceux qui ont des rapports quotidiens avec les délinquants – dans l'accomplissement de notre Mission. Cette valeur se lit comme suit: *«Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.»*

Cet énoncé comporte un engagement à deux volets. D'une part, nous demandons aux membres de notre personnel d'être responsables, actifs et visibles, de démontrer des aptitudes pour les rapports interpersonnels et de faire preuve de compréhension lorsqu'ils interviennent auprès des délinquants. D'autre part, le Service s'engage à tenir compte des besoins, des intérêts, des aptitudes, des valeurs et des aspirations de chacun de ses employés. Nous tenons absolument à leur fournir toutes les occasions possibles d'exprimer leurs idées et leurs préoccupations, de participer aux activités ainsi que de contribuer à l'élaboration de nos politiques et à l'établissement de nos priorités. Nous estimons que notre personnel constitue notre plus importante ressource, et nous devons le démontrer.

Valeur fondamentale 4

Nous croyons que le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.

Alors que les trois premières valeurs fondamentales concernent l'environnement interne du Service, la quatrième porte notre attention sur les autres, soit le système de justice pénale et les services correctionnels d'ici et d'ailleurs: *«Nous croyons que le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.»*

Le Service s'engage donc à jouer un rôle actif au sein des organismes nationaux et internationaux et à contribuer à l'établissement des politiques de justice pénale. Il est aussi déterminé à conclure des traités visant à protéger les droits des délinquants canadiens et étrangers. Enfin, il s'efforce de partager les résultats de ses recherches et les renseignements dont il dispose, tout en encourageant le personnel à prendre part à des programmes d'échange et d'affectation à l'étranger.

L'importance que le Service accorde à l'obligation de rendre compte est clairement énoncée dans la cinquième valeur fondamentale: «*Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre.*» Si le Service désire vraiment rendre compte de ses actes, il doit faire preuve d'ouverture. Par conséquent, nous nous engageons à fournir promptement des renseignements sur nos activités et à travailler de façon constructive avec les médias et le grand public. En outre, nous devons être attentifs au climat dans lequel nous évoluons et nous efforcer d'être une présence active dans la collectivité. Enfin, il faut bien gérer nos ressources et tirer profit des leçons du passé.

Valeur fondamentale 5

Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre.

Le document portant sur la Mission concerne les gens, leur potentiel et le rôle que nous avons à jouer dans l'exploitation de ce potentiel. Il passe des personnes à la structure organisationnelle, à l'ensemble des collectivités de la société canadienne, au système de justice pénale et aux services correctionnels canadiens et étrangers. Il tient compte du passé mais s'oriente vers l'avenir. Bref, il situe le Service dans le contexte plus large du système de justice pénale.

Le document portant sur la Mission a été officiellement approuvé, en février 1989, par le solliciteur général de l'époque, Pierre Blais. Il a été porté à la connaissance des membres du personnel, des délinquants, des collaborateurs du Service au sein du système de justice pénale, d'autres organismes gouvernementaux et du public. La diffusion de ce document constituait la première étape importante d'un long cheminement. Le Service s'engageait ainsi à suivre une ligne de conduite précise.

Une fois que le document portant sur la Mission était rendu public, nous étions tenus de rendre compte de nos actes. Il n'y avait plus moyen de faire marche arrière. Nous avions la tâche de réaliser la Mission, de la transformer en un outil efficace, généralement agréé. Toutefois, nous savions que l'écrit seul ne produirait pas la réforme voulue. En effet, il fallait convaincre les gens que la Mission représentait un

ensemble d'idéaux ou d'objectifs à long terme que tous devraient chercher à atteindre. Il ne s'agissait pas d'une promesse de la part de la direction d'offrir à son personnel une solution sur un plateau d'argent, mais plutôt d'un modèle de collaboration entre les parties.

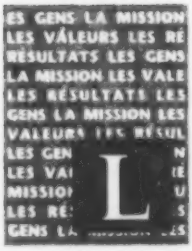
Nous savions qu'il fallait immédiatement se pencher sur deux facteurs. D'abord, nous devions susciter un sens de l'engagement chez les membres du personnel à tous les niveaux du Service. Deuxièmement, nous étions conscients que pour y arriver, il était essentiel que nos cadres supérieurs soient prêts à en faire autant. Nous devions donc adopter une nouvelle façon de diriger: prêcher par l'exemple.

Voici les principaux collaborateurs au présent chapitre: Willie Gibbs, sous-commissaire de la région de l'Atlantique; Mike Hale, gestionnaire du projet de réforme en dotation; Jim Vantour, conseiller spécial auprès du commissaire.

Chapitre cinq

UNE NOUVELLE FAÇON DE DIRIGER: ENCOURAGER L'ENGAGEMENT

Les cadres supérieurs devaient être beaucoup plus que de simples gestionnaires ou administrateurs; ils devaient être des chefs de file.



L'ÉLABORATION D'UN ÉNONCÉ DE MISSION ET LA PUBLICATION d'un document portant sur la Mission constituaient une étape majeure de notre évolution professionnelle. Cependant, il ne suffisait pas de comprendre ce document et d'y adhérer. Il fallait le mettre en application dans nos activités quotidiennes.

Nous savions que la voie qui mène à une réforme organisationnelle en profondeur est souvent cahoteuse. Habituellement, ce genre de réforme inquiète plus de gens qu'elle n'en réjouit ou n'en inspire. Les organisations d'envergure, tout comme les personnes, sont souvent très aptes à trouver des raisons de s'opposer au changement. Au premier signe d'une réforme, bien des gens s'affairent à

accumuler des preuves qu'ils pourront invoquer contre les promoteurs du changement si jamais la situation se gâtait. Les membres d'une organisation sont portés à croire que les choses auraient continué de tourner rond si l'on n'avait pas procédé à des changements. Pour leur part, les dirigeants doivent s'évertuer à démontrer que les résultats inattendus ou indésirables ne dérivent pas de la réforme, une tâche qui s'avère presque impossible.

Dès l'amorce de notre projet de réforme, nous avons compris que bon nombre de délinquants et d'employés considéraient que le comportement du Service ne cadrait pas avec sa Mission. «Vous êtes passés complètement à côté», disaient certains. «Mission impossible», affirmaient d'autres.

Nous avions donc tout un défi à relever: amener tout un chacun à reconnaître que la Mission était en fait un ensemble d'idéaux et d'objectifs à long terme fort valables que tous les membres de notre personnel devaient viser. Nous devions être résolus à offrir des services correctionnels de qualité, à traiter le personnel et les délinquants avec respect et dignité ainsi qu'à gérer le Service avec doigté et intégrité. Chacun de nous était appelé à s'engager de façon authentique et manifeste. Les valeurs et les principes énoncés dans la Mission devaient être le reflet de notre organisme et des personnes qui le composent. Notre engagement nous permettrait de faire de la Mission une partie intégrante de notre milieu de travail. La voie qui mène à la réforme s'aplanirait si notre nouvelle vision devenait d'emblée notre façon de faire notre travail. Toutefois, il faudrait du temps et beaucoup d'efforts pour y parvenir.

«La voie qui mène à la réforme s'aplanirait si notre nouvelle vision devenait d'emblée notre façon de faire notre travail.»

FAIRE CONNAÎTRE LA MISSION

Notre Mission devait reposer, autant que possible, sur l'obtention d'un consensus. Nous avions, à cet égard, une bonne longueur d'avance. En effet, entre 1984 et 1986, nous avions commencé à jeter les assises de notre document portant

sur la Mission. À l'époque, des consultations d'envergure et une analyse poussée des données obtenues avaient mené à une entente relativement claire concernant les principes fondamentaux qui devaient guider le Service correctionnel du Canada.

Le nouveau Groupe de travail sur la Mission n'a donc pas hésité à puiser amplement dans le travail déjà accompli relativement aux valeurs du Service. Cette démarche lui a permis de connaître les convictions profondes que partageaient bon nombre de nos employés à l'égard de notre travail et de notre organisme. Les fondements dont nous avions besoin pour atteindre un consensus étaient, dans une large mesure, déjà en place.

Nous devions bien renforcer le concept de la gestion stratégique, c'est-à-dire une gestion fondée sur l'énoncé explicite d'une mission. Les gens devaient être en mesure de constater que nous fournissions un effort valable, auquel ils seraient fiers d'être associés. Par conséquent, il était primordial que notre initiative soit perçue comme étant une des priorités pressantes de notre fonctionnaire administratif en chef, le commissaire.

La première étape de notre démarche visant à créer un sens de l'engagement consista à former le Groupe de travail sur la Mission. Ce groupe était dirigé par des cadres supérieurs dont la réputation n'était plus à faire. Il était constitué de professionnels ayant acquis une bonne expérience des services correctionnels, soit au sein de notre organisme, soit avec nos plus importants collaborateurs. Grâce à cette approche, notre stratégie de réforme a rapidement retenu l'intérêt général.

La première ébauche de notre «énoncé de Mission» fut soumise à une vaste consultation. Tous ont été invités à formuler leurs opinions, et toutes les idées présentées ont été minutieusement étudiées.

Une conférence a été tenue à Banff en vue de présenter le document portant sur la Mission aux cadres supérieurs de

notre organisme et de leur permettre de débattre pleinement ses objectifs. Cette conférence a mis l'accent sur le rôle de la Mission en tant que pivot de la réforme du Service. Chacun des cadres supérieurs a donc été incité à s'y engager. Les leaders d'opinion du Service qui animaient la conférence ont d'ailleurs joué un rôle très important à cet égard. La conférence a fourni l'occasion d'étudier le projet dans ses moindres détails.

L'élan initial avait manifestement été donné à la conférence de Banff, mais il était fragile. Seuls les participants partageaient cet élan d'enthousiasme, et ils ne pourraient, à eux seuls, relever les défis auxquels nous aurions à faire face. Il nous fallait obtenir la collaboration de beaucoup d'autres personnes si nous voulions atteindre nos objectifs.

À Banff, tous les gestionnaires ont convenu d'amener le personnel sous leur surveillance à «s'engager» dans le projet de la Mission. Chacun d'entre eux devait le faire personnellement et de façon prioritaire. Ils devaient également consacrer le temps et l'attention nécessaires pour expliquer la Mission et le rôle fondamental qu'elle allait jouer dans notre organisme. Une telle initiative prouverait à quel point les cadres supérieurs de notre organisme adhéraient à la Mission. Ces derniers devaient s'efforcer de devenir de bons professeurs afin d'aider tous les membres du personnel à comprendre le but ultime que s'était fixé le Service. Des ateliers à l'intention de tous les employés ont été organisés à l'Administration centrale, aux Administrations régionales, dans les établissements et dans les bureaux communautaires. Dans les établissements, on a pris soin d'inclure des groupes de détenus dans le processus.

Pour faciliter le travail de sensibilisation, nous avons publié le document portant sur la Mission sous différentes formes, depuis le format de la carte de visite jusqu'au livret. Tous les membres du personnel en ont reçu copie. Les publications internes comportaient aussi des articles sur la Mission. On a encouragé les employés et les délinquants à discuter de la

Mission, à la comparer à la réalité qu'ils vivaient quotidiennement et à suggérer les changements qu'ils jugeaient à propos.

En outre, notre document portant sur la Mission a été distribué à grande échelle à l'extérieur du Service correctionnel du Canada. Nos collègues des autres secteurs du système de justice pénale et d'autres ministères et organismes gouvernementaux ont pu en prendre connaissance. Nous savions qu'ils pourraient nous aider à accomplir notre Mission. Nous espérions que s'ils comprenaient bien notre Mission et reconnaissaient son importance et sa légitimité, ils seraient résolus à nous appuyer. Par ailleurs, en rendant notre Mission publique, nous nous engagions d'une autre façon: nous devrions demeurer fidèles à nos convictions.

«Par ailleurs, en rendant notre Mission publique, nous nous engagions d'une autre façon: nous devrions demeurer fidèles à nos convictions.»

Le commissaire a lui-même participé très énergiquement à ce travail de sensibilisation. Il a saisi toutes les occasions de prendre part à des discussions avec les membres du personnel et les délinquants. Il a aussi rencontré régulièrement des hauts fonctionnaires du système de justice pénale et d'autres ministères et organismes pour discuter de la Mission.

CRÉER UN SENTIMENT D'APPARTENANCE

Un engagement authentique découle d'un sentiment d'appartenance. Tout organisme qui cherche à s'assurer de l'adhésion de son personnel à un idéal – à une nouvelle orientation – doit trouver le moyen de créer ce sentiment d'appartenance. Cela peut signifier, pour l'organisme, un changement dans sa façon de fonctionner. Dans le cas du SCC, c'est effectivement ce qui devait se produire.

«Tout organisme qui cherche à s'assurer de l'adhésion de son personnel à un idéal – à une nouvelle orientation – doit trouver le moyen de créer ce sentiment d'appartenance.»

Comme nous l'avons déjà mentionné, le Service correctionnel du Canada et son prédécesseur, le Service canadien des pénitenciers, avaient un passé que l'on pourrait qualifier plus ou moins de paramilitaire. Il suffit de consulter certains documents d'archives et la législation pertinente pour

s'apercevoir à quel point le Service ressemblait, jusqu'à tout récemment, à une institution militaire.

Auparavant, les activités de notre personnel étaient régies par un ensemble de politiques, de lignes directrices et de règlements détaillés qui étaient rarement le résultat d'un consensus parmi les membres de l'organisme. De plus, il n'y avait aucune tentative réelle de veiller à ce que les politiques soient compatibles entre elles. Souvent, on prenait des décisions et on établissait de nouvelles politiques à la suite d'incidents dramatiques ou simplement pour s'accommoder aux préférences de certains dirigeants de l'organisme, au lieu de se fonder sur une analyse systématique des priorités gouvernementales, de l'évolution de la société canadienne ou du rôle changeant du Service au sein du système de justice pénale. Cette situation a créé un état d'esprit qui incitait les gens à émettre des réserves quant à la capacité «du système» d'être logique, équitable et cohérent. Personne ne s'attendait à ce que le rendement de l'organisme corresponde aux convictions de ses meilleurs employés.

Bien qu'il soit important de bien définir l'autorité dont dispose chaque membre du personnel, les règles étaient telles que la plupart des décisions rendues étaient dictées par des politiques nationales et régionales. Le fait d'être assujetti à un nombre aussi imposant de règlements brimait l'esprit d'initiative des employés et, par conséquent, ne faisait rien pour leur inculquer un sentiment d'appartenance. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, une série d'incidents tragiques avait amené le public à scruter les opérations du Service. De nombreuses recommandations avaient été formulées par des coroners et des commissions d'enquête. Le Service avait alors l'impression que des influences extérieures contrôlaient son programme et établissaient pour lui ses priorités.

Qu'attendions-nous de notre personnel? Rien de plus que ce que nous attendions de nous-mêmes et de nos cadres

supérieurs. Les gens sont évidemment plus impressionnés par les gestes que par les paroles. Les gestionnaires devaient donc fournir quotidiennement des preuves tangibles de leur engagement personnel et de celui de l'organisme. Si nous voulions recevoir l'appui des membres de notre personnel, nous, les dirigeants, devions leur démontrer le nôtre. Les cadres supérieurs devaient être beaucoup plus que de simples gestionnaires ou administrateurs; ils devaient être des chefs de file.

DIRIGER EN DONNANT L'EXEMPLE

L'un des principes directeurs de notre troisième valeur fondamentale se lit comme suit: *Notre leadership est fondé sur l'exemple*. C'est donc en donnant l'exemple que nous avons commencé à manifester notre appui envers la Mission.

Les cadres supérieurs devaient démontrer qu'ils connaissaient bien les objectifs visés et qu'ils étaient prêts à diriger et à enseigner la voie à suivre en faisant preuve d'intégrité et en donnant l'exemple. Certains ont dû modifier leur style de gestion et s'adapter à leur nouveau rôle. Le Service a toujours compté dans ses rangs des gestionnaires extrêmement dévoués et compétents. Néanmoins, il a fallu que certains d'entre eux changent considérablement la façon dont ils accomplissaient leurs tâches quotidiennes.

Pour gagner la confiance des employés, la direction devait faire preuve de transparence, de prévisibilité et de cohérence dans ses décisions et dans ses actes. En effet, les employés offrent un bon rendement s'ils ont le sentiment de travailler pour un employeur qui est digne de leur confiance.

Par ailleurs, nous devions exercer un leadership fondé sur des valeurs communes – la Mission – plutôt que sur les opinions d'une seule personne ou d'un seul groupe. L'établissement des objectifs à long terme du Service ne pouvait demeurer l'apanage de personnes occupant des postes de direction. Les objectifs de la Mission ont donc été définis en consultation avec toutes les personnes concernées. Par ailleurs,

«Nous devions démontrer que nos actes visaient à contribuer à l'accomplissement de la Mission, que nos décisions et nos initiatives étaient fondées sur la Mission et que nous nous dirigions tous dans le même sens.»

le Service devait repenser ses méthodes de gestion. Nous devions démontrer que nos actes visaient à contribuer à l'accomplissement de la Mission, que nos décisions et nos initiatives étaient fondées sur la Mission et que nous nous dirigions tous dans le même sens.

Le fait de diriger en donnant l'exemple a fourni une preuve concrète de la puissance de la Mission et de la force de notre engagement, en plus d'inciter d'autres personnes à s'engager.

La Mission nous a vraiment aidés à redéfinir le rôle des hauts fonctionnaires du Service correctionnel du Canada. Afin de renforcer le nouveau concept, le Service a commencé à élaborer son propre programme de formation à l'intention des cadres supérieurs. Auparavant, l'élaboration et la prestation de ces programmes étaient souvent confiées à des organismes centraux et du secteur privé. Nous estimions qu'il était nécessaire de parfaire cette formation générale au moyen de cours qui tiendraient davantage compte du mandat, de la Mission et des aspirations du Service. Notre programme de formation traitera de différents aspects de notre travail, dont la préparation pour l'avenir, la délégation de responsabilités, le leadership, la promotion de la créativité et bien d'autres sujets, de façon à reconnaître le caractère particulier du Service et à respecter la Mission. Tous ces efforts viseront, bien entendu, à rendre la Mission opérationnelle.

TÉMOIGNER DU RESPECT ENVERS LE PERSONNEL

Selon le document portant sur la Mission, notre personnel constitue *notre force et notre ressource principale*. Comme il fallait démontrer qu'il ne s'agissait pas d'une frivolité, nous avons cherché à faire comprendre aux membres de notre personnel toute la portée de cette valeur fondamentale.

Nous avons choisi de témoigner de l'importance que nous accordons à cette valeur en veillant à ce que tous les membres de notre personnel puissent participer de manière avisée à nos opérations. Nous nous sommes donc engagés à *diffuser l'information pertinente* par le biais de nos publications internes.

Il est essentiel que les employés puissent prendre connaissance rapidement des décisions rendues aux Administrations centrale et régionales. Par conséquent, des comptes rendus sont maintenant diffusés dans les sept jours qui suivent la prise de décision. Les questions d'intérêt particulier pour le personnel d'exécution sont traitées dans notre nouveau bulletin hebdomadaire destiné aux employés. Chacun de nos dirigeants doit se faire un devoir d'informer les gens non seulement des décisions, mais aussi (ce qui est davantage important) des motifs de ces décisions, ainsi que de la façon dont elles pourront aider le SCC à accomplir sa Mission.

Un retour d'information franc, complet, rapide et positif est essentiel à une gestion efficace. De tels commentaires commandent le respect et inspirent la confiance.

Notre énoncé de Mission dit ceci: *Nous croyons qu'il est essentiel que le personnel participe à l'élaboration des objectifs généraux, des politiques, des plans et des priorités et qu'il soit consulté à cet égard.*

Les gens repoussent souvent le changement, mais lorsqu'ils doivent y faire face, ils souhaitent avoir une possibilité réelle d'y contribuer. À notre avis, il fallait donc consulter le personnel de façon systématique avant de prendre des décisions majeures. L'information qui leur était transmise devait être à la fois complète et aisée à comprendre. Les préoccupations exprimées devaient être prises au sérieux. De plus, toutes les raisons ayant motivé les décisions finales devaient être clairement expliquées.

Nous envisagions un changement fondamental dans la culture de notre organisme. Nous cherchions aussi une façon davantage respectueuse de traiter notre personnel. En effet, si nous voulions que chaque employé fasse siennes les décisions importantes, il fallait qu'il y participe ou qu'il soit consulté. Nous souhaitions également rehausser considérablement le taux de productivité et le niveau de satisfaction de nos employés. Enfin, nous devions faire face à beaucoup de scepticisme et de cynisme, et notre marge d'erreur était très mince.

LA GESTION ITINÉRANTE OU L'ART D'ÉCOUTER

Nous avons souligné l'importance de la «gestion itinérante». Les employés ont besoin de sentir la présence des gestionnaires. Cependant, nous obtiendrions de piètres résultats si nous nous contentions d'encourager les dirigeants à se faire davantage présents. Il fallait que nous devenions accessibles, que nous soyons à l'écoute des membres de notre personnel et des délinquants. La véritable communication ascendante consiste à assimiler ce que les gens nous disent. Les gestionnaires doivent bien connaître les personnes sous leur responsabilité ainsi que les problèmes du milieu de travail. De plus, afin d'assurer un leadership efficace, ils doivent conserver un lien permanent avec les employés de première ligne, ceux qui se trouvent au coeur de l'action.

«La véritable communication ascendante consiste à assimiler ce que les gens nous disent.»

Il était donc important que le commissaire soit très accessible. Lui et son adjoint à Ottawa veillèrent à inclure dans leur agenda des rencontres avec les équipes de gestion des pénitenciers et des bureaux communautaires, afin de demeurer au courant des problèmes et des préoccupations dans ces unités opérationnelles. Ils souhaitaient ainsi se familiariser avec chacune des 150 unités qui participaient à la mise en oeuvre des programmes correctionnels et permettre au personnel et aux délinquants d'échanger des opinions et des idées avec les plus hauts fonctionnaires du Service.

Les cadres supérieurs du Service s'engagèrent à bien écouter les membres du personnel et les délinquants. Il ne suffisait pas cependant de porter attention à ce que ceux-ci avaient à dire. Il fallait que les gestionnaires facilitent et encouragent l'expression d'opinions en posant des questions, en remettant en cause certains sujets, en passant à l'action au besoin et en s'assurant que toute démarche de leur part serait fondée sur les principes énoncés dans la Mission et perçue comme telle.

TOUS LES EMPLOYÉS FONT PARTIE DU PERSONNEL DE CORRECTION

Nous avons décrit les nombreux services de tous genres que nous devons offrir si nous voulons accomplir l'aspect de notre Mission portant sur la protection de la société. Pour y parvenir, nous avons besoin d'une main-d'oeuvre hautement qualifiée et diversifiée.

Notre Mission établit clairement que tous les employés font partie du «personnel de correction». Chacun d'entre nous possède une formation et une expérience bien particulières et joue un rôle précis au sein du Service correctionnel du Canada, mais tous collaborent à la réalisation de nos objectifs. Nous sommes tous des professionnels du secteur correctionnel et nous contribuons, directement ou indirectement, au «modelage» et même au «redressement» du comportement des personnes qui nous sont confiées. Cette tâche incombe à tous les membres du personnel qui sont en contact direct avec les délinquants, tels que les instructeurs d'atelier de menuiserie, les enseignants, les agents de correction, les agents de gestion des cas, le personnel infirmier, les responsables des activités récréatives, les préposés à l'entretien des installations et les exploitants des fermes.

«Nous sommes tous des professionnels du secteur correctionnel et nous contribuons, directement ou indirectement, au "modelage" et même au "redressement" du comportement des personnes qui nous sont confiées.»

Le Service correctionnel du Canada a commencé à insister sur l'adoption d'une attitude professionnelle et à chercher des moyens d'encourager une telle attitude, dans l'espoir de renforcer l'effort collectif de tous les membres du personnel visant à réaliser notre Mission.

Le secteur correctionnel fédéral embauche bon nombre de personnes spécialisées dans des domaines reconnus, dont l'enseignement, les soins de santé et la psychologie. L'appui que peuvent apporter ces professionnels à l'accomplissement de la Mission dépend en partie de notre empressement, en tant qu'organisme, à respecter leurs préoccupations professionnelles. Nous voulions établir un lien visible entre les valeurs qui sous-tendent ces professions et celles du Service

correctionnel du Canada. Nous estimions que ces spécialistes devaient avoir le sentiment qu'en exerçant leur métier, ils pouvaient contribuer à la réalisation de nos objectifs. C'est pourquoi nous les encourageons à s'engager dans leurs associations professionnelles respectives, à publier des monographies dans des revues spécialisées et à mettre en application, dans le cadre de leur travail au SCC, les techniques de pointe utilisées dans leur discipline.

Nous croyons aussi qu'il est important que tous les membres du personnel participent aux activités des organismes de la fonction publique et du système de justice pénale qui favorisent le professionnalisme et le perfectionnement. Les connaissances et l'expérience qu'en retireront les employés enrichiront le Service.

DÉLÉGUER LES RESPONSABILITÉS

D'après le document portant sur la Mission, nous devons *déléguer les pouvoirs le plus près possible du niveau où les décisions qui sont prises ont un impact et (nous) efforcer de résoudre les problèmes au plus bas niveau possible*. De plus, nous devons *promouvoir l'initiative, l'autonomie et l'acceptation par tous les employé(e)s de la responsabilité d'assurer un service de haute qualité*.

Nous avons donc décidé de déléguer un nombre accru de responsabilités. On a conféré aux directeurs d'établissement et de district ainsi qu'aux autres gestionnaires davantage d'autorité pour gérer leurs unités respectives. On leur a également demandé de céder une part de leur autorité aux membres de leur personnel. Quant à ces derniers, on les a encouragés à donner, dans la mesure du possible, des responsabilités accrues aux délinquants.

Nous voulions que tout le monde puisse assumer la tâche de cerner les problèmes et de suggérer des stratégies pour les résoudre. Auparavant, certaines responsabilités relevaient presque exclusivement de l'Administration centrale. Dorénavant, les membres du personnel des régions et des

unités opérationnelles devaient prendre l'initiative de trouver des solutions aux problèmes de l'organisme. Par exemple, une préoccupation de vieille date concernait les programmes destinés aux détenus qui purgeaient des peines de longue durée. Bien qu'il s'agisse d'un problème intéressant tous les secteurs du Service, l'étude de cette question a été confiée à un comité régional présidé par le sous-commissaire de la région.

«Notre voeu était que les employés à tous les niveaux de l'organisme, et particulièrement les employés de première ligne, prennent des décisions dans leur propre domaine de responsabilité.»

Notre voeu était que les employés à tous les niveaux de l'organisme, et particulièrement les employés de première ligne, prennent des décisions dans leur propre domaine de responsabilité. De plus, nous cherchions à tirer profit de leur énergie et de leur créativité pour établir de nouvelles méthodes de travail.

Nous voulions que tous les membres du personnel aient l'occasion de donner leur pleine mesure; ce qui signifiait que bien des personnes étaient appelées à changer. Cependant, nous ne pouvions pas affirmer que les gens étaient capables de changer à moins de leur fournir le soutien et les outils nécessaires. Nous ne pouvions pas non plus déléguer des pouvoirs sans offrir une formation adéquate qui permette à ces personnes de remplir efficacement leur mandat. Les programmes de formation et de perfectionnement du personnel, élaborés dans l'esprit de la Mission et selon les besoins et les aspirations des employés, devaient constituer la pierre angulaire de notre stratégie.

FORMATION ET PERFECTIONNEMENT DU PERSONNEL

Le document portant sur la Mission, et tout particulièrement la troisième valeur fondamentale, nous a obligés à repenser notre stratégie de gestion du personnel au sein du Service correctionnel du Canada.

Si l'on veut améliorer l'efficacité et le niveau de satisfaction au travail, nos employés doivent être au courant des possibilités d'avancement qui s'offrent à eux. Ils doivent avoir des occasions de se perfectionner et d'acquérir de l'expérience, afin

qu'ils puissent s'épanouir. Le travail doit comporter le même intérêt et la même gratification pour les employés qui désirent de l'avancement que pour ceux qui préfèrent s'améliorer sans toutefois assumer des responsabilités accrues. Il fallait changer notre façon de planifier et de gérer nos ressources humaines de manière à créer des ouvertures pour tous les membres du personnel qui souhaitaient obtenir des promotions ou des mutations latérales aussi bien que pour ceux qui choisissaient d'occuper les mêmes fonctions. Afin de prouver nos bonnes intentions et de souligner à nos employés toute l'importance qu'ils ont pour nous, le directeur général du Personnel est devenu le commissaire adjoint du Personnel, un poste qui relève directement du commissaire.

La Mission nous a obligés à réévaluer notre façon de traiter les gens et à rajeunir nos méthodes de recrutement, de formation, de dotation et de perfectionnement professionnel. Nous avons examiné tous nos programmes de formation du personnel afin de nous assurer qu'ils étaient fondés sur les valeurs contenues dans la Mission et qu'ils inciteraient les employés à adopter ces valeurs.

La restructuration de ces programmes était nécessaire pour permettre aux membres du personnel de mieux comprendre comment des tâches courantes, telles que les dénombrements et les fouilles, faisaient partie du nouveau rôle d'intervention et d'interaction des travailleurs en milieu correctionnel. De plus, un nouveau programme de formation des agents de correction fut élaboré afin de donner aux recrues les connaissances et les compétences nécessaires pour leur permettre de remplir leur nouveau rôle, qui découle de l'adoption de la Mission et du concept de la gestion par unité. En outre, puisque *tous* les membres du personnel (non seulement les agents de correction) qui interviennent auprès des délinquants sont des travailleurs du secteur correctionnel et, par conséquent, collaborent de façon importante à la réalisation des objectifs du Service, il fallait améliorer sensiblement notre programme d'orientation destiné aux

nouveaux employés afin de les sensibiliser au rôle élargi qu'ils étaient appelés à jouer.

Il convient aussi de noter que le document portant sur la Mission nous a incités à examiner nos méthodes de recrutement. Nous savions que les données démographiques de notre société subissaient des changements radicaux. Nous voulions avoir la souplesse nécessaire pour nous adapter à ces changements de manière à respecter le profil multi-ethnique de la population canadienne. Il était tout aussi important que les nouveaux employés partagent les valeurs fondamentales énoncées dans le document portant sur la Mission.

Nous sommes en train d'élaborer divers programmes de formation en vue d'améliorer la qualité de la surveillance du personnel. Ceux-ci permettront à tous les surveillants et gestionnaires de mieux remplir leur rôle de conseiller, de formateur et même de mentor auprès de leur personnel et fourniront les outils nécessaires pour assurer la meilleure surveillance possible des délinquants.

Nous nous sommes rendu compte qu'il nous fallait une nouvelle méthode de gestion des ressources humaines, une méthode qui saurait satisfaire les exigences du gouvernement et de la Mission. Le nouveau régime sera élaboré par les employés et pour les employés. De cette manière, nous allons établir un processus de gestion de carrière qui permettra aux membres du personnel de se perfectionner et même de se qualifier à l'avance pour des promotions. Ainsi, le Service reliera ses programmes de dotation et de perfectionnement professionnel afin d'assurer la gestion efficace des ressources humaines.

EN MARCHE VERS DES RÉSULTATS

Nous voulions que notre organisme obtienne les résultats voulus, de la façon escomptée. Il fallait éviter de donner l'impression que nous avions adopté une approche de gestion

«Afin d'obtenir les résultats souhaités, chacun devait être responsable de l'exécution des tâches qui lui étaient attribuées, c'est-à-dire de la réalisation des objectifs visés, et non simplement respecter les règles.»

«molle», qui admettait la médiocrité ou qui visait seulement à assurer que les gens soient traités avec courtoisie.

Afin d'obtenir les résultats souhaités, chacun devait être responsable de l'exécution des tâches qui lui étaient attribuées, c'est-à-dire de la réalisation des objectifs visés, et non simplement respecter les règles. Notre Mission avait jeté les bases de notre nouveau cadre de responsabilités, et les dirigeants de notre organisme ont dû rendre compte de leurs actes dès le début du processus de réforme.

Le commissaire déclara sans équivoque que les cadres supérieurs devaient se faire les défenseurs de la Mission. Leur rendement serait évalué selon la contribution qu'ils apporteraient à une réforme constructive. La réussite de chacun d'entre eux dépendait de son engagement manifeste envers la Mission et des changements qu'il était prêt à apporter à son style de gestion pour assurer la réalisation des objectifs de la Mission. Le commissaire et chacun des cadres supérieurs ont conclu des «contrats d'obligation redditionnelle». Chaque haut fonctionnaire devait expliquer comment il désirait être tenu responsable de ses actes. Le contrat sur lequel s'entendaient le gestionnaire intéressé et le commissaire était un engagement écrit qui se révéla un outil très puissant pour parvenir à des changements positifs.

Ces contrats ont donné lieu à de nombreuses conversations, certaines d'entre elles très franches et très difficiles. Quelques membres de la haute direction avaient déjà connu du succès comme cadres supérieurs au sein de la fonction publique. Toutefois, peu d'entre eux devaient leur réussite au style de gestion que le Service correctionnel du Canada venait d'adopter. Pour quelques-uns, la transition ne serait pas facile. Tous auraient à y mettre le prix. Certains même n'y parviendraient pas. Par conséquent, le Service a dû effectuer quelques changements au sein de la haute direction.

CONCLUSION

Le document portant sur la Mission nous a fourni de nombreux outils dont l'un, et non le moindre, est une façon radicalement différente d'envisager nos relations avec les membres de notre personnel et les délinquants. Le document précise que notre personnel constitue notre ressource principale et que les rapports humains sont la pierre angulaire de notre organisme.

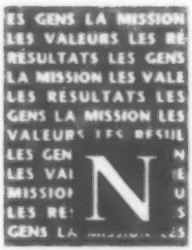
Ces valeurs nous rappellent que les gens passent en premier. Notre organisme, qui autrefois mettait l'accent sur les processus et les modalités, a désormais comme priorités les personnes et les valeurs. La direction et les autres membres du personnel sont moins centrés qu'auparavant sur une réglementation, une surveillance et un contrôle très stricts; ils consacrent plutôt leurs efforts à la mise en application d'une philosophie de travail qui permet aux gens d'accomplir leurs tâches en s'appuyant sur notre Mission et nos valeurs. L'accent est mis sur les personnes et l'obtention de résultats. Ce changement s'est répercuté dans tous les secteurs d'activité du Service correctionnel du Canada.

Voici les principaux collaborateurs au présent chapitre: Mario Dion, sous-commissaire aux Programmes et aux opérations correctionnels; Brendan Reynolds, commissaire adjoint des Communications et du développement organisationnel; Dyane Dufresne, commissaire adjoint du Personnel; Mike Hale, gestionnaire du projet de réforme en dotation.

Chapitre six

LA PRESTATION DE BONS SERVICES CORRECTIONNELS

C'est en indiquant clairement ce qu'on attend d'eux, en renforçant les comportements acceptables, en décourageant les conduites inadmissibles, en offrant des programmes utiles et de grande qualité et en donnant l'exemple par notre manière d'agir que nous cherchons à inciter les délinquants à tenter de résoudre leurs problèmes.



INTRODUCTION

NOUS AVONS PRÉSENTÉ NOTRE ÉNONCÉ DE MISSION AU chapitre 5. Nous y avons défini, dans une optique professionnelle et à long terme, ce que nous entendons par de bons services correctionnels fédéraux. Mais par quels mécanismes assurer des services correctionnels de qualité, et ce, sur une base quotidienne? Quels avantages tangibles nos 20 000 délinquants et la société peuvent-ils en retirer?

Dans le présent chapitre, nous commencerons par définir la philosophie correctionnelle du SCC. Nous aborderons ensuite la manière dont nos principes sont concrétisés dans nos pénitenciers et au sein des collectivités. Nous avons dû être sélectifs. Il existe, en effet, d'innombrables programmes et

projets, allant d'initiatives d'envergure nationale à des initiatives locales menées par un personnel dévoué. Par conséquent, nous ne décrivons que quelques-uns des principaux programmes que nous avons entrepris.

Il n'y a pas que le personnel qui soit à l'origine de nos activités. Certaines sont l'oeuvre de délinquants qui désirent démontrer qu'ils peuvent apporter une contribution en tant que membres de la société, même s'ils sont incarcérés. Nous présentons donc un échantillonnage de ces nombreuses initiatives à la fois importantes pour l'estime de soi du délinquant et bénéfiques pour la collectivité. Nous examinons ensuite les initiatives destinées à certains «groupes spéciaux» qui font partie de notre clientèle, notamment les délinquants autochtones, les délinquantes, les détenus purgeant des peines de longue durée et les détenus portés à la violence. En ce qui concerne cette dernière catégorie, trois cadres supérieurs décrivent les nouveaux programmes mis sur pied dans les installations conçues pour abriter les détenus qui représentent une menace persistante et grave pour eux-mêmes, pour notre personnel et pour les autres détenus des établissements ordinaires, incluant les établissements à sécurité maximale.

Enfin, des membres du personnel de l'Administration centrale et des régions décrivent le milieu que nous avons tenté de créer – au moyen de la gestion par unité – pour faciliter la mise en oeuvre des programmes susmentionnés et bien d'autres encore.

QUELLE EST NOTRE PHILOSOPHIE CORRECTIONNELLE?

La première grande prison construite au Canada, le Pénitencier de Kingston, a ouvert ses portes en 1835. Il s'agissait d'un établissement à sécurité maximale, accueillant des délinquants des deux sexes, des enfants et des personnes souffrant de déficience mentale. Pendant de nombreuses

années, le régime en vigueur au Pénitencier de Kingston et dans d'autres établissements en voie d'être mis en opération était fondé sur l'obéissance et la soumission totales et soutenu par la menace toujours présente du châtiment corporel. Ces pénitenciers étaient fermés au monde extérieur, sauf le dimanche, quand les membres de la collectivité – moyennant un droit d'entrée symbolique – pouvaient observer les détenus en captivité. Il n'y avait pratiquement pas de programmes ni de traitement. Les détenus étaient libérés dans la collectivité à la fin de leur peine, avec pour seul bagage les vêtements qu'ils portaient.

Au fil des ans, même si on reconnaissait toujours la nécessité des pénitenciers, il devint évident qu'il n'était pas dans l'intérêt de la société de garder les détenus pendant des années dans des conditions exécrables, puis de simplement les relâcher à la fin de leur peine. Aujourd'hui, le milieu carcéral est bien plus équitable et bien plus humain qu'il ne l'était dans le passé.

Par ailleurs, les pénitenciers ne doivent pas uniquement fournir des conditions de vie humaines; ils doivent aussi servir à corriger le comportement des délinquants et à préparer leur réinsertion sociale. Notre système correctionnel fédéral a évolué de manière à refléter ce principe. Il s'est agrandi et consiste maintenant d'un réseau de 62 établissements interreliés, dont les niveaux de sécurité vont de «maximale élevée» à «minimale», et de centres correctionnels communautaires. Les délinquants sont placés dans ces établissements d'après le risque qu'ils représentent pour les autres, pour eux-mêmes et pour la collectivité, et selon leurs besoins individuels. On y offre toute une gamme de programmes de traitement, d'éducation, d'activités récréatives et autres. Chaque jour, des centaines de bénévoles d'un bout à l'autre du pays visitent les établissements dans leur collectivité afin de participer à diverses activités et d'aider les délinquants. En outre, lorsqu'on estime les risques acceptables, les détenus prennent part à des activités et à des travaux communautaires dans la collectivité.

«...les pénitenciers ne doivent pas uniquement fournir des conditions de vie humaines; ils doivent aussi servir à corriger le comportement des délinquants et à préparer leur réinsertion sociale.»

Nous sommes réalistes en reconnaissant que l'incarcération n'est pas la meilleure façon d'apprendre à vivre dans une société libre. Par conséquent, comme la collectivité est le seul endroit où l'on peut vraiment démontrer sa capacité de vivre en tant que citoyen respectueux des lois, les délinquants sont, de nos jours, presque tous libérés sous condition avant l'expiration de leur peine et dirigés vers un réseau de services d'assistance postpénale.

Aujourd'hui, au Service correctionnel du Canada, nous considérons que notre tâche fondamentale – notre Mission – consiste à *contribuer à la protection de la société*. Cette tâche est la même que par le passé. Toutefois, au lieu de mettre l'incarcération au premier plan, nous axons maintenant nos efforts sur l'incarcération suivie d'une réinsertion sociale réussie. Les moyens par lesquels nous tentons de modifier le comportement des délinquants et de réduire le risque de récidive lors de leur réinsertion dans la société constituent un autre changement.

Au cours des années, les théoriciens et les administrateurs du domaine correctionnel ont formulé de nombreuses hypothèses sur la raison d'être d'un régime correctionnel. Selon la plus ancienne et la plus répandue d'entre elles, le comportement criminel est un acte délibéré et prémédité, et le châtiment aura un effet dissuasif s'il est suffisamment sévère. En fait, les recherches démontrent que cette approche – le modèle de dissuasion – est sans fondement réel. Dans un autre ordre d'idées, le modèle médical ou de réhabilitation postule que les criminels sont «malades» et qu'ils peuvent être «guéris». Là encore, l'expérience ne confirme pas cette hypothèse. Selon un modèle récent, connu sous le nom de «modèle des possibilités», les délinquants devraient assumer la responsabilité de tirer parti des programmes mis à leur disposition au lieu d'être forcés à subir un traitement. Toutefois, au SCC, nous ne pensons pas que le simple fait d'offrir toute une gamme de programmes au choix des délinquants constitue de bons services correctionnels.

Ces dernières années, nous avons rectifié les priorités et les stratégies du modèle des possibilités pour aboutir à une approche «d'intervention active». Nous reconnaissons que les délinquants sont responsables de leurs actes et qu'ils ont l'ultime responsabilité de renoncer à leur comportement criminel. Cependant, il faut qu'ils aient le désir de changer pour que le changement soit positif et durable. Par conséquent, fournir des services correctionnels de qualité signifie, notamment, montrer aux délinquants que leurs attitudes, leurs comportements et leurs relations avec les autres sont probablement tous des facteurs qui contribuent à leur criminalité. Cette approche exige que l'on motive et que l'on encourage les délinquants à participer activement à des programmes conçus pour influer sur ces facteurs.

C'est en indiquant clairement ce qu'on attend d'eux, en renforçant les comportements acceptables, en décourageant les conduites inadmissibles, en offrant des programmes utiles et de grande qualité et en donnant l'exemple par notre manière d'agir que nous cherchons à inciter les délinquants à tenter de résoudre leurs problèmes. De bons services correctionnels visent d'abord à réduire sensiblement le risque de récidive, tout en assurant la transition la plus sûre possible de l'établissement à la collectivité, grâce à la réduction systématique du risque.

MÉCANISMES ASSURANT DE BONS SERVICES CORRECTIONNELS

De bons services correctionnels sont centrés sur des moyens efficaces d'amener le délinquant à changer de comportement et, en particulier, de réduire la probabilité qu'il commette d'autres infractions criminelles. Pour réussir, en plus d'intervenir activement, nous devons savoir quels comportements viser, quand l'intervention est susceptible d'avoir le plus d'effet et quels programmes peuvent donner les meilleurs résultats. Nous devons apprendre à connaître

chaque délinquant le plus rapidement possible afin que, de concert avec lui, nous puissions travailler pour atteindre l'objectif ultime, à savoir son retour dans la collectivité en tant que citoyen respectueux des lois.

«Les facteurs qui peuvent avoir contribué au comportement criminel du délinquant présentent un intérêt particulier et c'est sur eux que l'on oriente l'intervention en vue d'un changement.»

Dès qu'une personne est condamnée par un tribunal, le SCC commence à rassembler de l'information à son sujet, un processus qui ne prendra fin qu'à l'expiration de sa peine. Nous obtenons des renseignements des services de police, des tribunaux et des gens dans la collectivité tels que les membres de la famille, les amis, les victimes et les employeurs. Notre personnel amasse d'autres données en soumettant le délinquant à des évaluations d'ordre médical, académique, psychologique et autres. Les facteurs qui peuvent avoir contribué au comportement criminel du délinquant présentent un intérêt particulier et c'est sur eux que l'on oriente l'intervention en vue d'un changement. Les membres du personnel observent également les délinquants dans leurs interactions avec les autres, en plus de jauger les efforts que font ces derniers pour modifier leur comportement et réduire les risques qu'ils peuvent représenter pour la société. En nous fondant sur cette masse de renseignements sans cesse croissante concernant chaque délinquant, nous cherchons à encourager et à diriger le changement, ainsi qu'à fournir les programmes qui favoriseront et renforceront le comportement souhaité.

«Notre stratégie générale est axée sur des programmes qui non seulement entraînent des changements de comportement, mais inculquent également de nouvelles convictions et attitudes afin que la nouvelle manière d'agir soit davantage durable.»

PROGRAMMES CORRECTIONNELS

Notre stratégie générale est axée sur des programmes qui non seulement entraînent des changements de comportement, mais inculquent également de nouvelles convictions et attitudes afin que la nouvelle manière d'agir soit davantage durable. Cette stratégie vise surtout le développement personnel des délinquants et leur permet d'acquérir les compétences et aptitudes requises pour l'adaptation sociale nécessaire à une réinsertion réussie dans la société en tant que citoyens respectueux des lois. Nous avons récemment adopté un modèle cognitif d'intervention correctionnelle comme fondement de notre stratégie.

Nous tentons, à l'aide de ce modèle cognitif, d'apprendre aux délinquants une manière de penser logique, objective et rationnelle sans généralisation abusive ni rejet du blâme sur autrui. Le modèle repose sur des méthodes qui visent à changer le mode de penser des délinquants, facteur qui semble être déterminant dans la perpétration d'actes criminels. Le modèle, une innovation récente dans les méthodes de correction, se fonde sur une quantité appréciable de recherches démontrant que de nombreux délinquants sont dépourvus de certaines aptitudes cognitives essentielles à l'adaptation sociale. Par exemple, un grand nombre d'entre eux manquent de maîtrise de soi, agissent sans réfléchir et avec impulsivité. Ils semblent souvent incapables de voir le monde avec les yeux d'autrui et passent à l'action sans envisager correctement les conséquences de leurs actes. Les aptitudes à la résolution de problèmes interpersonnels, au raisonnement critique et à la planification leur font défaut. Résultat, les délinquants sont pris dans un cycle de pensées erronées. C'est de cet engrenage que les programmes fondés sur le modèle cognitif tentent de les sortir.

L'évaluation de l'efficacité du modèle cognitif a été positive. Les résultats d'un suivi effectué peu de temps après l'introduction du modèle au SCC sont encourageants, indiquant une amélioration statistiquement significative des habiletés cognitives visées par le programme. Certains signes révèlent également une réduction du taux de récidive. Les programmes du SCC, fondés sur cette approche, favorisent la maîtrise de la colère et des émotions, la réduction de la violence, l'amélioration des aptitudes parentales et familiales, l'utilisation efficace du temps de loisir et l'acquisition des aptitudes spécialement requises pour l'intégration dans la collectivité. Ces programmes sont considérés comme cruciaux pour la plupart des délinquants.

Les programmes de lutte contre la toxicomanie ont aussi un groupe cible très vaste. La consommation d'alcool et de drogues est souvent liée à l'activité criminelle. De fait, on estime que plus de la moitié des délinquants du système

fédéral ont un problème de toxicomanie. Le SCC déploie beaucoup d'efforts en vue de réduire l'usage abusif d'alcool et de drogues.

Nous attaquons le problème sur plusieurs fronts. Tout d'abord, nous cherchons constamment à améliorer les méthodes utilisées pour empêcher l'introduction de stupéfiants dans le milieu carcéral et mettons en place des techniques pour en déceler l'usage. Nous améliorons également les outils d'évaluation permettant de déterminer la nature et la gravité du comportement individuel lié à la toxicomanie.

Le SCC offre maintenant des programmes mettant en application une grande variété d'approches éprouvées avec les individus qui sont à la fois délinquants criminels et toxicomanes, dans le but ultime de réduire la probabilité de récidive.

Nous mettons au point une vaste gamme de modèles de traitement qui répondront aux différents besoins des délinquants, allant de ceux qui consomment des stupéfiants à l'occasion à ceux qui présentent de sérieux problèmes de toxicomanie. Il importe d'avoir une série de programmes visant à gérer le risque de recrudescence de consommation d'alcool ou de drogues, depuis l'admission en établissement jusqu'à l'expiration de la peine dans la collectivité. Les liens avec les programmes communautaires sont en voie d'être renforcés afin de s'assurer que les délinquants disposent d'un appui après leur libération, durant la période critique où les rechutes sont possibles.

À part ces programmes de grande envergure, il existe d'autres genres d'interventions davantage spécialisées que requièrent certains délinquants, notamment ceux qui souffrent de troubles mentaux, y compris ceux qui ont des problèmes de déviance sexuelle.

Des études récemment menées par le SCC ont révélé un taux élevé de troubles mentaux de toutes sortes dans la population carcérale. Il en ressort clairement que nous devons

revoir notre façon de répondre aux besoins des délinquants en matière de santé mentale. L'approche actuelle du SCC met l'accent sur les facteurs criminogènes (c'est-à-dire les problèmes de santé mentale directement liés à la perpétration de crimes) et sur la réduction des risques grâce aux interventions visant à combler ces besoins. Nous prévoyons également mettre en place, dans les établissements et les collectivités, une gamme de services qui s'enchaînent. Enfin, nous tentons, par un effort concerté, de resserrer nos liens avec les ressources communautaires, provinciales et universitaires, afin d'atteindre l'excellence en matière de traitement médico-légal, de recherche et de formation du personnel.

Le programme d'alphabétisation constitue une autre initiative majeure. L'inaptitude à lire et à écrire n'est peut-être pas une cause spécifique du comportement criminel, mais elle représente un obstacle réel face aux difficultés de la vie quotidienne. Nous sommes persuadés que le délinquant qui apprend à lire aura de meilleures chances de réussir sa réinsertion sociale. Dans l'intervalle, cet apprentissage l'aide à tirer parti d'autres programmes mis à sa disposition durant son incarcération.

En plus de l'importance que nous accordons à ces initiatives, nous encourageons les détenus à participer à diverses activités dans le cadre de leur vie quotidienne. Ils peuvent suivre des cours dans les salles de classe du pénitencier, recevoir une formation professionnelle, fournir des services d'alimentation ou d'entretien au sein de l'établissement ou encore travailler dans nos ateliers industriels. Toutes ces activités sont bénéfiques: elles permettent aux délinquants d'être occupés à des tâches constructives, rendent leur vie aussi normale que possible, leur donnent l'occasion de mettre en application les aptitudes à la vie quotidienne qu'ils sont en voie d'acquérir et facilitent le développement d'aptitudes liées à l'emploi.

Enfin, dans le cadre de notre Mission, nous fournissons aux délinquants *la possibilité de contribuer au bien-être de la*

collectivité. Nous pensons que la participation des délinquants à des programmes communautaires engendre de nombreux résultats positifs et tangibles. Les membres de la collectivité tirent profit des tâches accomplies, des sommes d'argent recueillies ou des services rendus. Ces initiatives aident à dissiper certains mythes concernant les délinquants et les pénitenciers; sous cet angle, elles jouent un rôle éducatif auprès de la collectivité. Elles permettent aussi d'améliorer l'estime de soi des délinquants qui y participent; elles leur rappellent qu'ils font partie de la collectivité et qu'ils peuvent apporter une contribution à la société. Pendant de nombreuses années, les délinquants incarcérés dans des établissements fédéraux ont participé de diverses façons à des travaux communautaires et aujourd'hui, plus que jamais, ils poursuivent vigoureusement ce genre d'initiatives.

«...aujourd'hui, plus que jamais, ils (les délinquants) poursuivent vigoureusement ce genre d'initiatives...À un moment donné, il peut y avoir une centaine de projets de services communautaires en cours, la plupart d'entre eux ayant été amorcés par les délinquants eux-mêmes.»

À un moment donné, il peut y avoir une centaine de projets de services communautaires en cours, la plupart d'entre eux ayant été amorcés par les délinquants eux-mêmes. La gamme des activités est variée, allant de menus travaux accomplis pour des personnes âgées à la lutte contre les feux de forêt. Les délinquants offrent un soutien particulier aux personnes souffrant de déficience fonctionnelle, comme en témoignent les «Exceptional Peoples' Olympiads», organisées par les détenus de l'établissement de Collins Bay (Ontario) et de l'établissement d'Edmonton, ainsi que les Jeux de Maxfield organisés par les détenus de l'établissement de William Head, sur l'île de Vancouver. Les détenus de l'établissement de Springhill (Nouvelle-Écosse) maintiennent, à longueur d'année, des liens avec les pensionnaires du Sunset Home qui souffrent de déficience mentale ou physique. Dans le cadre de ce projet, les résidants utilisent le gymnase du pénitencier deux fois par mois, et les détenus aident à l'entretien général du Sunset Home de même qu'à l'organisation d'événements spéciaux.

Dans la région du Québec, des délinquants visitent régulièrement les écoles pour parler des conséquences d'un

comportement criminel et de l'usage abusif de drogues; ils cherchent ainsi à aider les jeunes à éviter tout démêlé avec la justice. Dans bon nombre d'établissements, les délinquants fabriquent ou réparent des jouets qui sont distribués lors de fêtes de Noël qu'ils organisent pour les enfants dans la collectivité. Les détenus des établissements de Stony Mountain et de Rockwood (Manitoba) s'affairent au recyclage des boîtes d'aluminium pour aider la «Children's Wish Foundation»; ceux de l'établissement de Westmorland et du Pénitencier de Dorchester (Nouveau-Brunswick) prennent part annuellement à une collecte de fonds pour un hôpital d'enfants. Les détenus de l'établissement de Beaver Creek (Ontario) participent, depuis bon nombre d'années, à l'entretien général du «Camp Dorset», un camp qui accueille des patients ayant besoin de dialyse rénale ainsi que leurs familles.

«... à Noël 1990, les détenus de l'établissement de Millhaven, souvent considéré comme le pénitencier le plus "dur" du Canada, ont fait don de leur dîner de Noël à des familles défavorisées dans la collectivité.»

Certaines de ces initiatives exigent énormément de temps et d'énergie de la part des délinquants alors que d'autres ne nécessitent rien de plus qu'un engagement. Par exemple, à Noël 1990, les détenus de l'établissement de Millhaven, souvent considéré comme le pénitencier le plus «dur» du Canada, ont fait don de leur dîner de Noël à des familles défavorisées dans la collectivité.

Nous n'avons mentionné que quelques-uns des projets réalisés. Ils ne constituent qu'un aperçu de la variété considérable des travaux communautaires effectués par les délinquants sur des milliers d'heures. Les collectes de fonds permettent à elles seules de recueillir chaque année près de soixante-dix milliers de dollars destinés aux diverses oeuvres de bienfaisance. Il ne fait aucun doute que les collectivités en bénéficient, et il en va de même pour les délinquants qui gagnent à offrir des services sans rien demander en retour. Ils acquièrent ainsi un certain respect et une confiance en eux qui les aideront à franchir la difficile étape du retour dans la collectivité à la fin de leur peine.

BESOINS DES GROUPES SPÉCIAUX

Nous avons souligné qu'il fallait, pour fournir de bons services correctionnels, considérer le délinquant comme une personne unique dotée d'un potentiel particulier et lui offrir la possibilité d'améliorer sa situation et de devenir un membre productif de la société. Par conséquent, il est nécessaire de tenir compte de la diversité de la population carcérale, y compris des sous-groupes distincts de délinquants.

LES PEUPLES AUTOCHTONES

Les peuples des Premières Nations représentent près de 2,5 pour cent de la population canadienne. Cependant, dans le système carcéral fédéral, les autochtones constituent environ 11 pour cent de la population masculine et 14 pour cent de la population féminine.

En raison de cette surreprésentation et d'autres préoccupations liées à l'incarcération des délinquants autochtones, une étude interministérielle – le Groupe d'étude sur les autochtones au sein du régime correctionnel fédéral[1] – a été entamée en 1987. Cette étude confirme l'inefficacité de nos programmes et nous incite à prendre conscience du contexte spirituel et culturel dans lequel nos programmes sont dispensés aux délinquants autochtones. Nous sommes donc en voie de prendre les mesures nécessaires pour répondre aux besoins de ces délinquants dans les contextes spirituels et culturels qui leur sont propres, avec l'aide des représentants des collectivités autochtones.

«...nous avons mis en place, dans les établissements, des programmes spéciaux, notamment des services de soutien spirituel accrus, qui tiennent compte des besoins et des intérêts de la population carcérale autochtone.»

Nous avons établi des programmes pour sensibiliser notre personnel aux cultures autochtones et avons intensifié nos efforts pour employer du personnel autochtone. De plus, nous avons mis en place, dans les établissements, des programmes spéciaux, notamment des services de soutien spirituel accrus, qui tiennent compte des besoins et des intérêts de la population carcérale autochtone. Un bon nombre de ces programmes sont dispensés par des groupes représentant les collectivités

autochtones, par le biais d'ententes contractuelles. Il est très important d'obtenir la collaboration de ces collectivités qui pourront aider le délinquant à réussir sa réinsertion sociale. Il y a eu de très nombreuses initiatives dans ce domaine, et des progrès importants ont été accomplis.

LES DÉLINQUANTES

Les femmes représentent moins de deux pour cent de l'ensemble de la population carcérale sous responsabilité fédérale. Bien qu'environ la moitié d'entre elles purgent leur peine dans des établissements provinciaux en vertu d'une entente d'échanges de services, le reste des détenues, jusqu'à tout récemment, purgeaient leur peine au seul établissement fédéral pour délinquantes, soit la Prison des femmes de Kingston (Ontario).*

On se préoccupe depuis longtemps de la situation des femmes reconnues coupables d'infractions. Les problèmes découlent du fait qu'il n'existe qu'un établissement fédéral pour femmes. La pratique qui consiste à incarcérer les délinquantes loin de leur famille, de leur culture et de leur communauté va à l'encontre des principes fondamentaux de notre Mission. Avec un seul établissement fédéral destiné aux femmes, essentiellement un pénitencier à sécurité maximale, le système n'a pas la flexibilité voulue pour permettre le classement des détenues au niveau de sécurité qui leur convient. De ce fait, la planification de la libération n'est pas aussi créative ou souple qu'elle devrait l'être. À notre avis, un tel système ne permet pas la prestation de services correctionnels de qualité.

En 1989, le Service a formé un groupe d'étude[2], composé de représentants de l'administration publique, d'organismes bénévoles et de communautés autochtones, afin d'examiner

* De récentes décisions rendues par les tribunaux ont entraîné l'incarcération de délinquantes dans d'autres établissements fédéraux.

les besoins particuliers des délinquantes purgeant une peine sous responsabilité fédérale et de déterminer la meilleure façon de répondre à leurs besoins. En septembre 1990, le solliciteur général, monsieur Pierre Cadieux, annonçait la fermeture de la Prison des femmes en 1994. Cette décision fut applaudie par tous ceux qui s'intéressent à la situation des délinquantes, y compris les bénévoles, les dirigeants politiques, les médias et les délinquantes. En remplacement de ce pénitencier, cinq installations du ressort fédéral seront établies d'un bout à l'autre du pays, permettant aux femmes de purger leur peine dans des milieux sensibilisés à leurs besoins, en tant que femmes et en tant que délinquantes, et dotés de programmes appropriés. En reconnaissance des besoins très particuliers des femmes autochtones purgeant une peine sous responsabilité fédérale, l'un de ces établissements sera un pavillon de ressourcement autochtone dans les Prairies.

«... cinq installations de ressort fédéral seront établies d'un bout à l'autre du pays, permettant aux femmes de purger leur peine dans des milieux sensibilisés à leurs besoins, en tant que femmes et en tant que délinquantes...l'un de ces établissements sera un pavillon de ressourcement autochtone dans les Prairies.»

Les travaux du groupe d'étude ont donné lieu, en mars 1990, à l'ouverture à Kingston d'un établissement à sécurité minimale de 11 lits. Grâce à cette initiative, le niveau de classification d'un grand nombre de délinquantes incarcérées à la Prison des femmes pourra être réduit. Les pensionnaires du nouveau centre ont accès aux ressources, programmes et services communautaires en place à Kingston. Les délinquantes, le personnel et la collectivité ont tous accueilli très favorablement ce programme.

Le Service correctionnel du Canada s'est engagé à améliorer la situation des délinquantes sous responsabilité fédérale et à s'assurer qu'elles ont la possibilité de se développer et de s'épanouir dans le milieu correctionnel, conformément aux principes énoncés dans sa Mission.

LES DÉLINQUANTS PURGEANT DE LONGUES PEINES

Il faut mentionner un autre groupe de délinquants qui se distingue du reste de la population carcérale, non en raison de la culture ou du sexe, mais à cause de la longueur de la peine imposée.

La gestion des détenus purgeant des peines de longue durée est un sujet qui préoccupe le SCC depuis de nombreuses années. Toutefois, cette question a pris de l'envergure en 1976 lorsque la peine de mort a été officiellement abolie. En même temps, le Parlement a prolongé la durée minimale de la peine que les délinquants déclarés coupables de meurtre et condamnés à l'emprisonnement à perpétuité doivent purger avant d'être admissibles à la libération conditionnelle.* En conséquence, les condamnés à perpétuité sont maintenant incarcérés plus longtemps que ceux qui purgeaient de telles peines aux termes de la législation antérieure à 1976. Le pourcentage de la population carcérale purgeant des peines de longue durée augmente donc graduellement. À l'heure actuelle, près de 20 pour cent de la population carcérale sous responsabilité fédérale purge une peine d'au moins dix ans.

Nous reconnaissons que les besoins ordinaires de ces détenus peuvent être sensiblement les mêmes que ceux du reste de la population carcérale. Toutefois, il est également vrai que les détenus purgeant de longues peines ont des attentes différentes et qu'ils vivent une réalité psychologique différente. Par conséquent, nous avons redoublé d'efforts pour trouver des moyens innovateurs de donner un sens à leur expérience et pour éviter qu'ils soient «oubliés» à cause de la durée de leur peine.

«...les détenus purgeant de longues peines ont des attentes différentes et... ils vivent, de ce fait, une réalité psychologique différente. Par conséquent, nous avons redoublé d'efforts pour trouver des moyens innovateurs de donner un sens à leur expérience et pour éviter qu'ils soient "oubliés" à cause de la durée de leur peine.»

* Les personnes déclarées coupables de meurtre au premier degré sont condamnées à l'emprisonnement à perpétuité et doivent purger une peine minimale de 25 ans avant d'être admissibles à la libération conditionnelle; les personnes reconnues coupables de meurtre au deuxième degré sont condamnées à l'emprisonnement à perpétuité et doivent purger une période minimale de 10 à 25 ans, cette période étant fixée par le juge sur la recommandation du jury. Dans tous les cas de meurtre au premier degré, et dans ceux du deuxième degré comportant une période minimale d'emprisonnement supérieure à 15 ans, le détenu peut demander un examen judiciaire de sa peine, au bout de 15 ans, afin que le nombre d'années à purger avant l'admissibilité à la libération conditionnelle soit reconsidéré. Toutefois, la décision d'octroyer ou de refuser la libération conditionnelle revient toujours à la CNLC.

Les mesures que nous prenons pour améliorer la gestion des délinquants purgeant des peines de longue durée sont fondées sur la reconnaissance du fait que, entre l'arrivée au pénitencier et l'élargissement, les délinquants franchiront probablement plusieurs étapes, telles que l'acceptation de la perte de liberté, l'acclimatement au milieu carcéral, la préparation au retour dans la collectivité et l'adaptation à la vie hors du pénitencier. Nous offrons des programmes qui conviennent aux besoins des détenus tout au long de ce cheminement. De plus, nous veillons particulièrement à sensibiliser le personnel aux besoins des détenus purgeant des peines de longue durée et à assurer l'enchaînement des services offerts au délinquants au fur et à mesure qu'ils accèdent à des niveaux de sécurité moindre dans le cadre de leur plan de prélibération.

«Parmi nos 45 pénitenciers figurent deux unités spéciales de détention (USD). Il s'agit d'établissements construits spécifiquement pour veiller à la garde et au traitement des détenus qui constituent une menace constante et grave pour le personnel et les autres détenus.»

LES DÉTENUS ENCLINS À LA VIOLENCE

Parmi nos 45 pénitenciers figurent deux unités spéciales de détention (USD). Il s'agit d'établissements construits spécifiquement pour veiller à la garde et au traitement des détenus qui constituent une menace constante et grave pour le personnel et les autres détenus.*

Ces unités ont attiré beaucoup d'attention depuis leur création en 1977, et la politique qui les régit a subi de nombreuses transformations. Le nombre de modifications apportées au cours de cette période relativement courte démontre bien que nous avançons à tâtons. Cette situation révèle le manque de connaissances fondées sur des recherches scientifiques dans le domaine du traitement des personnes violentes. En effet, il n'existe pas de techniques toutes faites pour gérer les cas

* Il n'y a pas d'unité spéciale de détention pour les détenues. Les femmes incarcérées qui présentent une menace pour le personnel et le reste de la population carcérale sont habituellement placées dans l'unité d'isolement de la Prison des femmes. Il est également important de souligner que ces unités ne sont pas des centres psychiatriques. Le Service dispose d'installations spécialement conçues à l'intention des détenus qui ont besoin de soins psychiatriques.

difficiles. Cependant, grâce à notre document portant sur la Mission, nous connaissons maintenant l'orientation à prendre.

Nous exposerons ci-après les origines du concept des unités spéciales de détention. De plus, nous décrirons leur fonctionnement, certains des changements effectués au fil des ans et, enfin, les démarches entreprises pour rendre la politique régissant les USD conforme à notre Mission et à notre engagement de dispenser de bons services correctionnels.

UNITÉS SPÉCIALES DE DÉTENTION: UNE VOIE NOUVELLE

Jim O'Sullivan
Pierre Viau
Jim Vantour

ORIGINES DE L'UNITÉ SPÉCIALE DE DÉTENTION

Le cadre conceptuel des unités spéciales de détention a été présenté la première fois en 1975, dans un rapport sur le recours à l'isolement dans les établissements fédéraux. (Rapport Vantour[1])

L'étude avait été menée par un comité formé de quatre personnes par suite des observations formulées par l'enquêteur correctionnel à l'égard de la politique du SCC sur la ségrégation à long terme et des conditions de détention dans les aires réservées à cette fin. Elle a également été motivée par la vague de violence qui a balayé nos pénitenciers au milieu des années soixante-dix. Cette époque a été caractérisée par une série d'émeutes, de meurtres et de prises d'otages. En 1975 et en 1976, on a dénombré 69 incidents graves, incluant 35 prises d'otages, qui ont fait 92 victimes dont un agent de pénitencier qui a perdu la vie. Afin de bien saisir l'ampleur de la vague de violence qui sévissait à cette époque-là, mentionnons qu'il y avait eu, dans les pénitenciers fédéraux, seulement 65 incidents graves au cours de la période allant de 1932 à 1974.

L'étude a révélé qu'un certain nombre de détenus considérés comme des individus représentant une menace grave et constante pour le personnel et les autres détenus

étaient logés dans des aires d'isolement de leur établissement d'appartenance, 23 heures et demie par jour, pendant des mois, sans le moindre traitement ou programme pour corriger le problème justifiant leur ségrégation.

D'après le comité d'enquête, cette pratique ne semblait servir qu'à isoler des détenus du reste de la population carcérale. On a jugé ce procédé à la fois inhumain et contre-productif, car ces mêmes détenus commettaient une bonne partie des actes de violence dans nos pénitenciers, non seulement avant, mais également après leur période d'isolement. En autres mots, la ségrégation ne remédiait pas au problème.

Il fallait, de toute évidence, prévoir un établissement spécial pour les auteurs d'actes très violents, afin de pouvoir maintenir l'ordre dans les autres établissements. De cette façon, on pourrait, d'une part, s'assurer que les détenus dans les pénitenciers «ordinaires» peuvent suivre sans crainte leurs programmes de traitement respectifs et, d'autre part, minimiser les risques auxquels s'exposaient les membres du personnel et ainsi alléger le sentiment de peur qui en découlait. Nous avons également reconnu la nécessité de réduire les effets néfastes de l'isolement à long terme et d'instaurer des programmes qui soient mieux adaptés aux besoins des délinquants violents.

Le comité a proposé un programme comportant diverses étapes que les détenus devaient franchir à leur propre rythme, sans que ne soit prévue de période minimale de confinement dans l'unité spéciale de détention. Les différentes étapes correspondaient à des mesures d'association progressives, à une reprise de contact graduelle et surveillée avec les autres détenus et le personnel de l'unité et, au bout du compte, à l'intégration au sein de la population carcérale d'un établissement à sécurité maximale. Les détenus étaient appelés à démontrer qu'ils pouvaient vivre en paix aux côtés du personnel et des autres détenus.

Le comité a déposé son rapport à la Chambre des communes en 1976, et ses recommandations ont par la suite été adoptées par le SCC.

RÉGIME DES UNITÉS SPÉCIALES DE DÉTENTION – DE 1977 À 1990

On a aménagé, à l'intention des détenus qui représentaient une menace grave et constante, deux installations temporaires à l'intérieur de pénitenciers existants: l'une à l'établissement de Millhaven (pour les détenus anglophones) et l'autre au Centre de développement correctionnel du Québec (pour les francophones). Ces unités furent mises en opération en 1977 et 1978, après avoir subi les transformations que nécessite un niveau de sécurité maximale élevée. En 1984, deux nouvelles installations construites à cette fin précise et pouvant recevoir au total 170 détenus furent ouvertes au Pénitencier de la Saskatchewan et au Centre régional de réception du Québec. Les unités temporaires ont alors cessé d'exister.

Mis à part les unités temporaires, lesquelles présentaient de nombreuses lacunes, le problème immédiat en 1977 était celui des critères d'admission. Le Service avait l'intention de réserver ces établissements aux *détenus* dangereux, à savoir ceux qui avaient manifesté un tel comportement dans un pénitencier. Les *délinquants* qui s'étaient montrés dangereux dans la collectivité allaient simplement être placés dans des établissements à sécurité maximale. Toutefois, l'ouverture de ces unités coïncidait avec l'abolition de la peine de mort au Canada. En réponse aux demandes pressantes du syndicat représentant le personnel de correction, le gouvernement a décidé que les délinquants condamnés à l'emprisonnement à perpétuité pour meurtre au premier degré, soit ceux devant purger une peine minimale de 25 ans, devaient automatiquement être admis dans une USD. Cette décision était motivée par le fait que le personnel ne saurait à quoi s'attendre d'un détenu qui

devait purger une peine aussi longue, puisque la peine de mort ne pouvait plus servir à les dissuader de commettre d'autres meurtres pendant leur incarcération. Par conséquent, les neuf premiers détenus admis dans une USD venaient d'être condamnés à perpétuité et, même si leur dossier pénitentiaire était vierge, ils ont suscité beaucoup d'inquiétude chez les agents de correction en raison de la durée de leur peine.

Un an plus tard, il était clair que la plupart des condamnés à perpétuité ne requéraient pas ce niveau de contrôle dans un contexte pénitentiaire. Aussi a-t-on aboli la politique prévoyant leur admission automatique dans une unité spéciale de détention. En 1980, toutefois, on a élargi les critères d'admission pour inclure les détenus posant un danger potentiel, et ce, afin de les isoler avant qu'ils ne commettent des actes de violence.

Dans le programme initial, on prétendait qu'un détenu devait pouvoir progresser à son propre rythme jusqu'à son retour dans un pénitencier à sécurité maximale. Cependant, avec le temps, un séjour de deux ans est devenu la règle empirique, si bien qu'en 1980, une période minimale de deux ans a été officiellement instaurée. Cinq ans plus tard, cette règle a été révoquée.

Le Service a jugé que la décision d'admettre un détenu dans une unité spéciale de détention ou de l'en faire sortir était extrêmement délicate et qu'elle devait faire l'objet d'un examen par les cadres supérieurs. Un comité national d'examen a donc été constitué et habilité à rendre les décisions à cet égard.

Cependant, en 1986, le Service a opté pour un processus décisionnel décentralisé auquel ne prendraient part que les établissements de départ et d'accueil. Le changement s'inscrivait dans le cadre d'un grand remaniement du système visant notamment la décentralisation des pouvoirs.

Entre autres, le nombre de niveaux de sécurité du système carcéral est passé de sept à quatre. Dorénavant, l'unité spéciale de détention allait simplement être considérée comme un établissement classé au plus élevé des quatre niveaux. De plus, en vue de supprimer la connotation de «spéciale», ce type d'unité a été rebaptisé «unité à sécurité maximale élevée».

Immédiatement après l'ouverture des unités spéciales de détention en 1978, un régime radicalement opposé à celui qu'avaient prévu les créateurs du concept, soit un régime axé sur le contrôle, a pris le dessus et plus ou moins persisté jusqu'en 1990. En fait, l'expérience vécue par les détenus dans ces unités s'apparentait à celle de la ségrégation administrative. Le revirement était attribuable à un certain nombre de facteurs, dont sûrement la notoriété d'au moins trois des premiers détenus admis dans l'unité spéciale de détention.

«Immédiatement après l'ouverture des unités spéciales de détention en 1978, un régime radicalement opposé à celui qu'avaient prévu les créateurs du concept, soit un régime axé sur le contrôle, a pris le dessus et plus ou moins persisté jusqu'en 1990.»

Après l'admission des neuf condamnés à perpétuité, trois détenus du Pénitencier de la Colombie-Britannique impliqués dans une spectaculaire prise d'otages, qui avait duré 40 heures et s'était soldée par la mort d'un employé, ont été transférés à l'USD de Millhaven. On a donné par écrit les instructions suivantes: prévoir un poste de garde supplémentaire dans le secteur où ils seraient incarcérés, assurer la présence d'au moins trois agents chaque fois qu'une de leurs cellules serait ouverte, déplacer un seul des trois détenus à la fois et leur lier les mains derrière le dos à l'aide de menottes chaque fois qu'il leur serait permis de faire de l'exercice. Ces mesures ont donné le ton pour les années à venir.

La conviction qu'un pareil contrôle était nécessaire s'est ancrée encore plus profondément en 1983 et au début de 1984. Durant cette période, on a dénombré dans l'ensemble de nos établissements pénitentiaires 11 meurtres de détenus, un meurtre d'employé, 60 agressions graves de détenus et

39 autres incidents majeurs dont des émeutes, des prises d'otages et des évasions. En outre, il y a lieu de noter que sept des agressions graves et deux des meurtres de détenus se sont produits dans les unités spéciales de détention.

Il n'est donc pas étonnant que cette mentalité de contrôle ait persisté dans les USD, et ce, en dépit de la diminution constante du taux de violence après 1984. Les détenus se déplaçaient toujours un par un de leur cellule à la salle commune et à la cour d'exercice, accompagnés d'au moins deux agents; les entrevues se déroulaient au travers de grilles; les passerelles étaient patrouillées par des agents armés. En plus, le matériel de contrainte – les menottes – était devenu la règle plutôt que l'exception, chaque fois qu'un détenu se trouvait en présence de membres du personnel.

«Les unités étaient essentiellement des pénitenciers où tout contact était interdit. Le régime était répressif, et le contrôle était devenu le mot d'ordre.»

En réalité, les étapes d'intégration progressive n'existaient que sur papier. Il y avait peu d'activités constructives. Les unités étaient essentiellement des pénitenciers où tout contact était interdit. Le régime était répressif, et le contrôle était devenu le mot d'ordre.

Si l'on prend en considération le fait que la violence a bel et bien sévi dans les unités spéciales de détention, que plus du tiers des détenus y ont été admis plus d'une fois et que ceux-ci représentaient, à leur sortie, une menace beaucoup plus grande que les autres détenus pour la société, il est évident que les mécanismes d'intervention n'ont pas réussi à neutraliser les comportements violents. La nécessité d'instaurer des programmes et des stratégies de traitement davantage efficaces dans ces unités ne faisait nul doute. –

PROGRAMME AXÉ SUR LA MISSION

Lorsqu'on a examiné le fonctionnement des unités spéciales de détention à la lumière de la Mission, on a remis en question le bien-fondé des mécanismes de contrôle utilisés. Les deux premières valeurs fondamentales de la Mission

portent sur la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel du délinquant de vivre en tant que citoyen respectueux des lois. Selon l'énoncé de Mission, le personnel doit inciter et aider activement les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois, tout en exerçant un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire, mais uniquement dans la mesure nécessaire. On y met de l'avant une idéologie d'intervention active dans un milieu sûr, sécuritaire et humanitaire. Aux termes de ce document, le contrôle est mieux assuré par une interaction positive entre les membres du personnel et les délinquants que par le simple recours à des mesures de sécurité statique. Les rapports humains sont la pierre angulaire de notre travail. C'est dans cette voie que s'est engagé le SCC. Il faut donc que chaque politique et chaque décision soit examinée en fonction de sa conformité avec les principes énoncés dans la Mission.

Manifestement, les principes de contrôle appliqués dans les unités spéciales de détention n'étaient pas conformes à la Mission. Ils étaient, de ce fait, inacceptables et devaient être modifiés. La Mission expose clairement la façon dont le SCC devait exercer le contrôle dans ses unités spéciales de détention.

«...les principes de contrôle appliqués dans les unités spéciales de détention n'étaient pas conformes à la Mission. Ils étaient, de ce fait, inacceptables et devaient être modifiés.»

Étant donné ce qui précède, le Service a constitué un comité national composé de représentants des deux unités opérationnelles en cause. Il l'a chargé d'effectuer une étude exhaustive de la documentation publiée dans divers pays sur l'incarcération des détenus dangereux, puis de réexaminer la directive du commissaire relative aux USD. Le comité a également consulté des membres du personnel ayant oeuvré dans ces unités. Le SCC a entériné une nouvelle politique en janvier 1990.

Comme élément fondamental de cette approche, le Service reconnaît qu'une unité spéciale de détention n'est pas simplement un établissement s'inscrivant dans la hiérarchie

des niveaux de sécurité établie pour la population carcérale générale. Il s'agit plutôt d'un endroit spécial à l'intention de gens spéciaux. C'est pourquoi nous avons repris l'ancienne appellation, soit «unité spéciale de détention».

En outre, nous convenons que la décision d'admettre un détenu dans pareil établissement est extrêmement délicate. Aussi avons-nous reconstitué le comité national chargé d'examiner les admissions et les sorties, afin qu'il suive de près le fonctionnement des USD et qu'il soumette, dans un rapport annuel, des observations et des recommandations au commissaire.

Deux principes fondamentaux ayant trait au contrôle et aux programmes régissent le fonctionnement de ces unités.

En premier lieu, les détenus violents doivent être contrôlés, mais uniquement dans la mesure nécessaire pour prévenir les actes de violence. Ce principe a une incidence à la fois sur le nombre d'admissions dans les unités spéciales de détention et sur la façon dont le contrôle est exercé au sein de ces unités.

Pour ce qui est des admissions, tout détenu qui commettait un acte violent au cours de sa peine ou qui manifestait une tendance à commettre de tels actes était, par le passé, presque automatiquement transféré à une USD. Aujourd'hui, le Service reconnaît l'existence de divers types de détenus violents et il essaie de procéder à une évaluation après tout incident qui donne lieu au renvoi d'un cas au comité national d'examen. Lorsqu'un sous-commissaire régional décide de soumettre le cas d'un détenu au comité, le détenu est transféré dans une USD pour une période n'excédant pas 90 jours, afin d'y subir une évaluation exhaustive – comprenant de nouvelles évaluations psychologiques et psychiatriques – qui permettra de déterminer le niveau de contrôle et la stratégie d'intervention qui s'imposent.

Ce genre d'évaluation vise en partie à distinguer trois catégories de détenus dangereux: 1) ceux qui souffrent de troubles mentaux; 2) ceux qui présentent des troubles du comportement (ils sont incapables de maîtriser leur comportement, sont considérés comme des mésadaptés sociaux, ont des excès de colère ou sont toxicomanes ou alcooliques); 3) ceux chez qui la violence est fonctionnelle (ils ont consciemment et délibérément recours à la violence pour atteindre leurs buts).

Dans chaque unité, il existe un comité d'examen des évaluations et des programmes, composé du directeur associé de l'établissement (agissant à titre de président), du gestionnaire d'unité, de l'agent de gestion des cas, du surveillant correctionnel, de l'agent de correction II, du psychologue et du psychiatre. Suivant l'évaluation de ce comité, on procède à l'élaboration d'un plan détaillé – comportant les attentes et les résultats escomptés – en vue de modifier le comportement violent du détenu. Le comité est chargé de recommander au directeur d'établissement l'installation qui se prêterait le mieux au traitement du détenu, que ce soit une unité spéciale de détention, un centre psychiatrique régional ou encore un établissement à sécurité moyenne ou maximale doté de programmes et de moyens de contrôle adéquats.

Les recommandations du comité d'examen de l'unité et les commentaires du directeur sont transmis au comité national d'examen. Ce comité, composé de représentants de l'ensemble du Service, prend la décision finale, à savoir si le détenu sera admis dans unité spéciale de détention ou transféré à un autre établissement davantage approprié.

Par ailleurs, le détenu participe à des programmes préliminaires pendant que l'on établit son profil et que l'on élabore un plan de traitement dans le cadre de l'évaluation.

L'intention du Service est claire en ce qui concerne les futures admissions dans les unités spéciales de détention.

En outre, comme mesure provisoire, on a entrepris un examen approfondi de tous les cas de détenus qui y sont déjà confinés, afin de déterminer si certains peuvent retourner sans risque dans un établissement à sécurité maximale. Nous reconnaissons qu'un certain nombre d'entre eux n'auraient peut-être pas été envoyés dans une USD suivant les critères de la nouvelle politique. Il se peut également que d'autres y aient séjourné trop longtemps. Ainsi, en mars 1991, 52 détenus avaient été transférés des USD à d'autres établissements. (La population totale des deux USD s'élève actuellement à 87 détenus, incluant les admissions au cours de la dernière année.)

Le principe «contrôler, mais uniquement dans la mesure nécessaire» s'applique aussi au régime en vigueur dans les unités spéciales de détention. Ainsi, la nouvelle directive du commissaire stipule qu'il faut promouvoir l'interaction entre employés et délinquants dans un milieu qui minimise autant que possible les séparations physiques. Pour donner suite à cet engagement, nous avons demandé aux architectes du SCC de consulter le personnel des USD et d'envisager de nouveaux aménagements des locaux qui permettraient de réduire les barrières matérielles entre les membres du personnel et les détenus.

En outre, la directive du commissaire précise qu'il faut seulement utiliser le matériel de contrainte lorsque des circonstances exceptionnelles le justifient. Nous avons l'intention d'éliminer graduellement le recours à ce matériel. Pour l'instant, le personnel a examiné les cas de tous les détenus en vue de limiter autant que possible le recours au matériel de contrainte durant les déplacements.

Le second principe régissant les unités spéciales de détention vise la mise en oeuvre de programmes utiles et valorisants. Nous reconnaissons que le milieu carcéral doit permettre de gérer sans risque la population carcérale, mais il doit également permettre d'inciter activement les détenus

à régler leurs problèmes particuliers, spécialement ceux reliés à des comportements agressifs ou violents. D'ailleurs, le document portant sur la Mission nous indique clairement la voie à suivre: «Tous les délinquants doivent avoir l'occasion de purger leur peine de façon productive et avec dignité; nos programmes doivent donc leur fournir des occasions de croissance personnelle, et ce, au sein même des établissements». En outre, la directive du commissaire stipule que les détenus violents ont eux aussi la capacité de modifier leur comportement si on leur offre un milieu et des programmes appropriés.

On élabore actuellement des programmes qui ont pour but d'aider le détenu à prendre conscience de la nécessité d'amender sa conduite, ainsi que de l'encourager activement à participer à des activités constructives de sorte qu'il puisse améliorer et démontrer sa capacité d'interaction. Tous les programmes des unités spéciales de détention visent soit à éliminer les facteurs qui alimentent le comportement violent du détenu, soit à faciliter le suivi de son comportement afin de permettre une évaluation exacte des changements. Dans un cas comme dans l'autre, il faut renseigner le comité d'examen des évaluations et des programmes, d'une façon constante, continue et objective, sur les progrès ou les changements qui s'opèrent chez le détenu, aux fins de la détermination du danger qu'il présente pour les autres. L'objectif premier des programmes mis en oeuvre dans l'unité est de permettre le retour sans risque du détenu dans un établissement à sécurité maximale, dans les plus brefs délais possibles.

À cette fin, nous avons opté pour le travail d'équipe, auquel participe le personnel de la gestion des cas et de la sécurité. Nous offrons une formation complémentaire au personnel en vue d'accroître sa connaissance et sa compréhension du comportement violent et des techniques d'intervention appropriées. Nous élaborons un grand nombre de mesures de traitement, notamment des

interventions psychiatriques et psychologiques, la maîtrise de la colère, l'acquisition de compétences psychosociales et le traitement de l'alcoolisme et de la toxicomanie. Ces mesures sont complétées par des programmes d'épanouissement personnel, des possibilités d'emploi et de loisirs, ainsi que des services de counseling pastoral et de ressourcement spirituel à l'intention des autochtones.

Pendant qu'ils participent aux programmes de traitement, les détenus sont soumis à des degrés de contrôle variables. Selon la décision du comité d'examen des évaluations et des programmes, le détenu peut recevoir son traitement individuellement, avec ou sans contact avec le personnel, ou encore en groupe, dans une situation de contact avec le personnel. Il n'y a pas d'étapes précises à franchir.

On évalue les progrès d'un détenu au moins tous les quatre mois, en se fondant sur sa participation aux programmes recommandés et sur la mesure dans laquelle il réussit à atteindre les objectifs fixés. Il n'y a aucun séjour minimal prévu dans une unité spéciale de détention avant le transfèrement dans un autre établissement.

La nouvelle politique du SCC sur les unités spéciales de détention tient compte du fait que certains détenus ne sauront profiter des possibilités qui leur sont offertes. Il se peut qu'un faible pourcentage de détenus difficiles obtiennent de piètres résultats dans les évaluations et qu'ils ne puissent pas ou ne veuillent pas réagir positivement au milieu ou aux programmes. Même si ces détenus font l'objet d'une évaluation tous les quatre mois, ils devront peut-être purger toute leur peine dans l'unité spéciale de détention. Néanmoins, il est important de souligner que la décision de placer ces détenus dans l'USD n'a pas été prise simplement par mesure de prévention et que la possibilité de s'en sortir est toujours à leur portée.

CONCLUSION

En examinant l'évolution du SCC ainsi que les expériences passées et récentes de plusieurs autres systèmes correctionnels, on peut se rendre compte que les unités destinées aux détenus potentiellement dangereux sont souvent le talon d'Achille de tout régime correctionnel. Nous avons la ferme intention de veiller à ce qu'il n'en soit pas ainsi au SCC. Les détenus les plus récalcitrants sont placés dans nos unités spéciales de détention. Nous estimons que le fonctionnement actuel de ces unités reflète bien la volonté du Service de remplir sa Mission. Nous entendons exercer un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humain, dans la mesure nécessaire. Les cas difficiles, comme les autres, sont traités avec dignité, et on leur donne l'occasion de s'enrichir personnellement et de régler les problèmes ayant mené à leur placement dans une unité spéciale de détention. Le Service ne cherche nullement à créer un milieu exécrable uniquement pour démontrer au détenu qu'il existe des conditions pires que celles qui règnent dans un établissement à sécurité maximale. En outre, conformément à notre Mission, nous avons tenté de maximiser la participation du personnel et nous estimons que cette mesure nous a permis d'accomplir des progrès beaucoup plus concrets qu'auparavant, tout en nous assurant d'un engagement sérieux de la part du personnel à l'égard des changements. Les employés ont participé – et grandement contribué – à l'élaboration des programmes et au réaménagement des deux unités spéciales de détention. Bien entendu, ils ont aussi travaillé assidûment à la mise en oeuvre des modifications.

«En examinant l'évolution du SCC ainsi que les expériences passées et récentes de plusieurs autres systèmes correctionnels, on peut se rendre compte que les unités destinées aux détenus potentiellement dangereux sont souvent le talon d'Achille de tout régime correctionnel. Nous avons la ferme intention de veiller à ce qu'il n'en soit pas ainsi au SCC.»

Nous continuons à faire face à de nombreux problèmes dans la mise au point de notre nouvelle approche, mais il faut néanmoins apprécier l'enthousiasme qu'engendre ce processus créateur. À cet égard, il incombe au directeur de l'établissement de veiller personnellement à ce que tous les employés soient conscients de la réorientation de l'unité,

qu'ils y prennent part, qu'ils connaissent les raisons de ce changement, qu'ils soient au courant des améliorations que nous espérons apporter et qu'ils sachent qu'il ne faut pas repousser le changement à moins d'être absolument sûr d'avoir en place le meilleur système possible. Chacun doit comprendre qu'il peut apporter une contribution positive, par sa participation, son appui et son engagement envers la nouvelle orientation. Les employés doivent avoir toutes les possibilités de devenir des agents de changement et se rendre compte qu'ils ont non seulement le talent voulu, mais aussi l'occasion rêvée pour faire en sorte que leur secteur soit l'un de ceux qui appliquent le mieux le concept de la gestion par unité. Peut-être alors pourrons-nous commencer à faire état de nos succès plutôt que de nous en tenir aux échecs. ■

CRÉATION D'UN MILIEU FAVORABLE À LA PRESTATION DE BONS SERVICES CORRECTIONNELS

Les programmes mentionnés précédemment ne représentent qu'une partie du tableau. Pour assurer leur efficacité, nous devons créer un milieu qui favorise l'adoption de conceptions, d'attitudes et de comportements nouveaux et qui permette de renforcer les changements souhaités. Notre troisième valeur fondamentale traite de cette question. Elle souligne l'importance des relations humaines dans nos activités et la nécessité que tous nos employés fassent partie du personnel de correction, c'est-à-dire qu'ils soient des participants actifs et visibles au processus correctionnel. En raison de notre engagement envers la troisième valeur fondamentale et afin de bien soutenir nos programmes, nous avons modifié l'organisation même de nos pénitenciers en y mettant en place une nouvelle structure organisationnelle, la gestion par unité.

«...nous avons modifié l'organisation même de nos pénitenciers en y mettant en place une nouvelle structure organisationnelle, la gestion par unité.»

Bien que les pénitenciers aient une longue histoire, la gestion des services correctionnels n'a pas évolué avant la fin des années soixante. Jusqu'à cette époque-là, l'effectif de chaque pénitencier ne comptait que quelques personnes qui tentaient d'aider le détenu à préparer sa réinsertion sociale. Essentiellement, il y avait des «gardiens» et des «prisonniers», les premiers surveillaient et les seconds faisaient ce qu'on leur disait de faire. En effet, il y a seulement quelques dizaines d'années, le détenu devait d'ordinaire garder le silence. Lorsque les conversations entre membres du personnel et détenus s'avéraient nécessaires, elles étaient réduites au minimum. Les prisonniers n'avaient pas d'autres responsabilités que de suivre les règlements qui leur étaient imposés. S'ils «jouaient le jeu», les conflits avec les autorités étaient peu nombreux; sinon, on leur rendait la vie difficile. On a peine à croire que jusqu'en 1972, la *Loi sur les pénitenciers* autorisait le châtiment corporel pour manquement au règlement. L'amendement du comportement n'était pas encouragé. Le pénitencier ne se donnait pas la vocation d'établissement correctionnel; aussi, lorsqu'un détenu commençait à démontrer un comportement social acceptable, c'était largement le résultat de sa propre initiative et non grâce au système.

Au cours des années soixante, des notions de la gestion des services correctionnels commencèrent à se développer. Un concept innovateur, l'unité résidentielle, fut appliqué dans un bon nombre de pénitenciers fédéraux, mais non dans tous. Selon cette méthode de gestion des établissements, la population carcérale était divisée en petits groupes selon la proximité des cellules, et des membres du personnel étaient désignés pour travailler avec eux de façon continue. Ces employés, appelés agents d'unités résidentielles, remplissaient un double rôle: celui de gardien et celui d'agent de gestion des cas de première ligne. En tant que gardiens, ils surveillaient le comportement d'un groupe particulier de détenus dans l'aire résidentielle, de même que dans les aires de récréation ou de travail, afin de déceler tout changement de comportement.

Comme ils connaissaient bien chacun des détenus, ils étaient en mesure de faire de meilleures observations et savaient sur quoi porter leur attention. Bien que l'approche des unités résidentielles fût valable en principe, elle eut pour résultat de diviser les membres du personnel en deux groupes: ceux qui travaillaient directement avec les détenus et ceux qui n'avaient aucune interaction utile avec eux. Ces derniers s'occupaient seulement de la sécurité statique, à savoir les murs, les barbelés, les armes et les barrières.

Plusieurs études effectuées au début des années quatre-vingt sur le fonctionnement des pénitenciers et la gestion des détenus ont mis en lumière un besoin de changement.[3] On se préoccupait particulièrement du nombre élevé d'employés, surtout du personnel de sécurité, qui n'avaient presque aucune interaction avec les détenus.

Ces employés étaient responsables de la sécurité de l'établissement sans avoir pleinement accès à tous les outils dont ils avaient besoin pour mener à bien leur tâche; ils connaissaient mal la population carcérale. Aussi, on se préoccupait de leur bien-être et de leur satisfaction au travail, car ils se sentaient exclus des activités menées dans l'établissement – littéralement même – vu qu'ils n'en surveillaient que le périmètre. Même au plan de la direction, un gestionnaire était responsable de la sécurité de l'établissement, tandis que quelqu'un d'autre s'occupait de la gestion du traitement correctionnel des détenus.

Les rapports déposés au cours des années quatre-vingt présentaient plusieurs recommandations communes à l'effet qu'un nouveau modèle de gestion devait être créé. Ces recommandations faisaient état de la nécessité de doter les établissements d'une structure organisationnelle qui faciliterait des interactions à la fois fréquentes et positives entre le personnel et les détenus, soit un modèle qui permettrait d'améliorer la sécurité active et de déléguer des pouvoirs au niveau opérationnel.

À la suite de vastes consultations et d'une analyse détaillée des pratiques correctionnelles en vigueur à l'époque, la «gestion par unité» devint le modèle préconisé pour les établissements du Service correctionnel du Canada. Il a donc fallu diviser les établissements en petites unités et faire en sorte que *tous* les membres du personnel aient des échanges avec les délinquants et participent aux programmes destinés à ces derniers, que ce soit de façon officielle ou officieuse.

La gestion par unité découle, du moins en partie, du Rapport au sujet de l'énoncé des valeurs du SCC publié en 1984. Il s'agit d'un précurseur du document portant sur la Mission. Bien que la décision de mettre en oeuvre le nouveau modèle ait précédé l'élaboration de l'énoncé de Mission du SCC, l'administration actuelle y a donné son assentiment. Il convient donc d'en décrire les grandes lignes. La gestion par unité, qui vise à établir un certain équilibre entre la sécurité statique et la sécurité active, fut l'une des réponses du Service aux préoccupations exprimées au milieu des années quatre-vingt; nous y voyons un excellent exemple de préparation à la prestation de bons services correctionnels. En outre, la méthode utilisée pour élaborer et instaurer le modèle de gestion par unité illustre bien l'engagement du Service envers la troisième valeur fondamentale – *... que le personnel participe à l'élaboration des objectifs généraux, des politiques, des plans et des priorités et qu'il soit consulté à cet égard.*

«La gestion par unité, qui vise à établir un certain équilibre entre la sécurité statique et la sécurité active...un excellent exemple de préparation à la prestation de bons services correctionnels.»

Afin d'être en mesure de modifier les conceptions et les comportements des délinquants, nous devons prendre le temps de les connaître, tout comme eux doivent parvenir à nous connaître. Grâce à leur interaction avec le personnel, les délinquants peuvent en apprendre davantage sur les modes de vie prosociaux et constructifs. Par conséquent, un élément important de la prestation de services correctionnels de qualité consiste à connaître personnellement chaque délinquant et à utiliser la solidité de cette relation pour l'inciter à changer. Il devient alors important que le personnel comprenne bien son rôle de modèle. Les répercussions au niveau de la sélection et de la formation du personnel sont considérables.

«...un élément important de la prestation de services correctionnels de qualité consiste à connaître personnellement chaque délinquant et à utiliser la solidité de cette relation pour l'inciter à changer.»

La décision de mettre en oeuvre la gestion par unité dans l'ensemble de notre système a entraîné une période de restructuration et de changements profonds dans les opérations de nos établissements. Bien que nous continuions de perfectionner ce modèle organisationnel, nous sommes bel et bien en train d'adopter un régime dont la caractéristique principale et la réussite éventuelle reposent sur l'interaction entre les membres du personnel et les détenus.

Dans la section suivante, trois membres du personnel de l'Administration centrale qui ont grandement contribué à l'introduction de la gestion par unité dans les établissements du pays décrivent l'objectif visé, la configuration organisationnelle au niveau de l'établissement, le processus de mise en oeuvre et les avantages prévus tant pour les membres du personnel que pour les détenus. Ensuite, nous présentons le concept de la gestion par unité dans une perspective opérationnelle. Rick Lyman, chef d'unité à l'établissement de Joyceville, un pénitencier à sécurité moyenne de la région de l'Ontario, décrit quels sont, d'après lui, les avantages que représente cette nouvelle approche pour le personnel et les détenus de Joyceville.

GESTION PAR UNITÉ: REBÂTIR LE PÉNITENCIER

Wayne Oster
Jim Marshall
Glen Brown

OBJET DE LA GESTION PAR UNITÉ

La gestion par unité vise essentiellement à assurer une interaction fructueuse, d'une part, entre les différentes équipes d'employés (grâce à l'intégration de la gestion des cas, des programmes et de la sécurité) et, d'autre part, entre les membres du personnel et les groupes de détenus. En outre, elle prévoit que l'agent de correction travaille principalement dans l'unité ou dans les aires d'activité des détenus. De cette façon, elle garantit une participation accrue du personnel au processus décisionnel et la délégation au plus bas niveau possible des pouvoirs de décision relatifs

aux opérations de l'établissement et à la gestion des détenus. De plus, la gestion par unité présente un seul modèle d'organisation pour tous les établissements du SCC.

ORGANISATION DE L'ÉTABLISSEMENT

Le sous-directeur de l'établissement est responsable de toutes les activités relatives à la sécurité et à la gestion des détenus. Cependant, selon le modèle de la gestion par unité, chaque établissement est divisé en unités. Chacune d'entre elles consiste habituellement en un pavillon cellulaire regroupant de 80 à 120 détenus sous la direction d'un chef d'unité. Ce gestionnaire assume l'entière responsabilité du pavillon cellulaire et des détenus qui y sont logés, ainsi que d'un secteur désigné de l'établissement, des postes de garde qui s'y rattachent et d'une aire réservée à des programmes particuliers tels que les visites et la correspondance ou bien les activités récréatives.

Même si chaque unité fonctionne de façon semi-autonome, la communication et la collaboration entre les unités sont assurées par le sous-directeur de l'établissement et deux conseillers fonctionnels, c'est-à-dire le coordonnateur de la Gestion des cas et le coordonnateur des Opérations correctionnelles. Leur principale responsabilité consiste à fournir des conseils d'ordre fonctionnel au sous-directeur et au personnel des unités, à contrôler la qualité des programmes et à coordonner les activités qui se déroulent entre les unités. Toutefois, ces postes n'ont aucune incidence sur les responsabilités que doivent assumer les chefs d'unité à l'égard de la gestion des cas et de la sécurité au sein de leur unité respective.

Le chef de l'unité a l'entière responsabilité d'en déterminer le fonctionnement. La politique du Service stipule ce qui doit être fait, mais, à l'intérieur des paramètres établis par la direction de l'établissement, le gestionnaire d'unité peut déterminer comment la politique sera mise en application dans sa propre unité. À son tour, il délègue aux membres de son équipe certaines tâches ou décisions.

«La politique du Service stipule ce qui doit être fait, mais, à l'intérieur des paramètres établis par la direction de l'établissement, le gestionnaire d'unité peut déterminer comment la politique sera mise en application dans sa propre unité.»

Le chef d'unité est secondé par une équipe formée de surveillants correctionnels, d'agents de correction et d'agents de gestion des cas. Le concept de gestion par unité exige la collaboration d'agents de correction de deux niveaux hiérarchiques exécutant des fonctions de sécurité. Les agents de correction I accomplissent surtout des tâches habituelles de sécurité statique, dont le contrôle des déplacements et des outils, la fouille par palpation ou autre et les dénombrements. Les agents de correction II, d'un niveau supérieur aux précédents, remplissent les mêmes tâches, mais, en plus, ils prennent part à la gestion des cas, ce qui les met davantage en contact avec les détenus.

Les agents de correction II s'occupent d'un petit nombre de cas et jouent un rôle crucial dans l'élaboration et le suivi des programmes de traitement correctionnel des détenus. Ils sont appelés à étudier les dossiers des détenus, à surveiller et à évaluer leur comportement et à en faire rapport. Étant donné que les agents de correction II ont des contacts avec les détenus à différents moments et à différents endroits, ils sont les mieux placés pour superviser le déroulement des programmes de traitement correctionnel.

Bien que les agents de correction I ne soient pas eux-mêmes chargés de cas, ils doivent prendre note du comportement des détenus et en faire rapport en se fondant sur leurs observations et leurs échanges avec eux.

Les agents de gestion des cas ont la responsabilité ultime de la gestion de tous les cas et ils fournissent un appui fonctionnel aux agents de correction II dans le cadre de leur travail auprès des détenus.

Le surveillant correctionnel est chargé de superviser les activités quotidiennes des agents de correction de l'unité. Sans s'occuper lui-même de cas, il répartit le travail; par conséquent, il doit bien connaître le processus de gestion des cas et y participer activement.

MISE EN OEUVRE

La mise en oeuvre du système de gestion par unité a exigé beaucoup de doigté.

À cette fin, une équipe formée de cadres supérieurs régionaux a été chargée d'établir un plan à long terme, de le mettre à exécution et d'en assurer le suivi. Le succès de la mise en oeuvre allait dépendre de la précision et de la structure du plan, vu l'ampleur du projet et l'importance de ses répercussions sur chaque établissement et, en fait, sur chaque secteur des Administrations centrale et régionales.

Une stratégie de communication nous a permis de faire connaître aux employés, aux détenus, aux gestionnaires et aux syndicats les objectifs à long terme et les buts à court terme de chaque étape de la mise en oeuvre.

Grâce à une stratégie nationale de formation, les membres des équipes de chaque unité peuvent acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour s'acquitter de leurs nouvelles tâches et responsabilités.

Chaque unité a dû élaborer un plan de mise en application des modifications opérationnelles, c'est-à-dire tracer les grandes lignes de la mise à exécution du concept de la gestion par unité dans l'unité même. La préparation de chaque plan a fourni à tous les membres du personnel intéressé l'occasion de formuler des suggestions et de participer activement à la transformation de leur milieu de travail immédiat. Tous les membres de l'équipe ont pris part à l'élaboration des horaires de travail et des tâches quotidiennes de l'unité, à l'établissement des critères de délégation, à la mise au point d'une stratégie de communication efficace au sein de l'unité ainsi qu'à la détermination des besoins en matière de formation.

Les responsabilités de chacun des membres de l'équipe ont été définies dans un document sur les rôles, qui exposait les grandes lignes de la contribution progressive des agents

de correction au processus de gestion des cas. De cette façon, les gestionnaires pouvaient planifier la transition d'une manière qui convenait à leur propre personnel et à leurs propres opérations.

La mise en vigueur du concept de la gestion par unité a créé un certain nombre de défis pour les établissements. Dans l'ensemble, ces défis étaient liés à la détermination des horaires de travail et à l'affectation du personnel de correction. On serait porté à penser que le partage d'idées utiles entre les établissements serait chose facile, mais malheureusement, dans un organisme aussi vaste et aussi géographiquement dispersé que le nôtre, de tels échanges se produisent plutôt rarement. Ce manque de communication découle aussi du fait que, dans certains établissements, les employés semblent considérer leurs problèmes et les solutions qu'ils y apportent comme étant d'application particulière. Afin de remédier à cette situation, un groupe de travail national a été chargé d'envisager des stratégies novatrices qui pourraient s'avérer utiles aux comités de planification des établissements. Ces idées ont été rassemblées dans un document intitulé «Ce qui marche», dans le but d'améliorer la communication entre les établissements, les régions et l'Administration centrale. Des exemplaires ont été remis à tous les directeurs et sous-directeurs d'établissement ainsi qu'aux gestionnaires d'unité. Les responsables du document se sont engagés à le mettre à jour régulièrement et à le diffuser dans tout le Service.

«...idées ont été rassemblées dans un document intitulé "Ce qui marche", dans le but d'améliorer la communication entre les établissements, les régions et l'Administration centrale. Des exemplaires ont été remis à tous les directeurs et sous-directeurs d'établissement ainsi qu'aux gestionnaires d'unité.»

ORIENTATIONS FUTURES

La gestion par unité est devenue la réalité au plan structurel, et les effets les plus évidents de la transformation organisationnelle se sont déjà fait sentir dans l'ensemble du Service. Le défi qui reste à relever consiste à déterminer la manière la plus efficace d'appliquer le concept dans tous les établissements et d'amener l'ensemble du personnel de

correction à participer au travail correctionnel d'une façon qui dénote la recherche de l'excellence.

Une grande part du défi posé par la gestion du changement au sein de nos établissements doit être relevé par les hommes et les femmes qui s'acquittent des responsabilités de gestionnaire d'unité. Dans une large mesure, le défi qu'affronte chacune de ces personnes correspond au défi que doit surmonter l'organisation. La plupart des gestionnaires d'unité ont accédé à leur poste après avoir acquis une vaste expérience dans le secteur correctionnel. Ils possèdent de grandes connaissances du domaine de la gestion des cas, de la sécurité ou de l'administration des unités résidentielles. La diversité des tâches qu'ils doivent aujourd'hui assumer représente un changement radical pour eux car, plus souvent qu'autrement, ils ont fait carrière dans un seul domaine opérationnel du SCC. Par conséquent, ils ont beaucoup à apprendre et à découvrir par rapport à l'ensemble des opérations correctionnelles avant de pouvoir assurer des services intégrés dans leur propre unité.

Si l'on veut garantir le succès de la gestion par unité, il est essentiel d'y intégrer le processus de la gestion des cas. Il faut instaurer, dans le milieu, le principe selon lequel une gestion efficace des cas contribue à améliorer la sécurité.

Pour bien intégrer les concepts traditionnels de la gestion des cas et de la sécurité, les gestionnaires d'unité devront faire appel aux points forts des divers membres de leur équipe. Le processus de perfectionnement sera soutenu, entre autres, par des ateliers, des cours et des échanges sur le plan national et dans les régions. Toutefois, notre capacité de bien former le personnel dépend en grande partie de l'existence de programmes de formation et de perfectionnement de qualité au sein des établissements et des unités. Le meilleur apprentissage se fait sur le tas. Par conséquent, c'est dans un milieu à la fois contrôlé et authentique que les compétences s'acquièrent le plus

facilement. Les échanges accrus et la confiance qui s'installe dans le groupe favorisent l'esprit d'équipe et le partage des idées.

À long terme, l'application du concept de la gestion par unité nécessitera une concertation des efforts pour veiller à ce que tout le personnel de l'établissement participe vraiment au processus correctionnel dans le but de créer un milieu davantage sûr et humain. On y parviendra en améliorant l'interaction entre les employés et les détenus, car de bons échanges contribuent à réduire les risques de violence dans les pénitenciers et permettent de mieux évaluer les besoins des détenus, de même que leur aptitude à être remis en liberté.

AVANTAGES DE LA GESTION PAR UNITÉ

En intégrant bien les fonctions de la sécurité et de la gestion des cas au niveau du personnel d'exécution de l'établissement, on réduit la compartimentation et la spécialisation qui risquent d'entraver les communications internes, de créer un esprit de concurrence et d'affaiblir l'efficacité de l'organisation. Il devient ainsi possible d'exercer un meilleur contrôle, de réduire les tensions et d'amener tant les membres du personnel que les détenus à assumer davantage la responsabilité de leurs actes. L'attribution de tâches relatives à la gestion des cas aux agents de correction n'est, en fin de compte, qu'un bon moyen de favoriser l'interaction entre les employés et les détenus. Les échanges deviennent alors plus utiles et mieux définis qu'auparavant puisque, nécessairement, les obstacles traditionnels s'effritent. En outre, le travail des agents de correction se trouve enrichi par l'addition de responsabilités reliées à la gestion des cas.

«Nous sommes d'avis qu'une bonne interaction entre le personnel d'exécution et les détenus constitue le fondement d'un système de sécurité fiable, de programmes utiles et d'une gestion des cas efficace.»

Nous sommes d'avis qu'une bonne interaction entre le personnel d'exécution et les détenus constitue le fondement d'un système de sécurité fiable, de programmes utiles et d'une gestion des cas efficace. Évidemment, la création de

petites unités familières et faciles à gérer favorise l'esprit d'équipe. La gestion par unité amène le personnel à mieux comprendre les détenus, principalement en facilitant les échanges fructueux. L'application de ce concept garantit une gestion cohérente et focalisée des détenus, rend le milieu carcéral davantage sécuritaire et réduit les risques que représente la réinsertion sociale des délinquants. ■

GESTION PAR UNITÉ: UN TÉMOIGNAGE

Rick Lyman

Au cours des deux dernières années, en tant que chef d'unité à l'établissement de Joyceville, j'ai été chargé de mettre en oeuvre la politique de gestion par unité d'abord dans mon propre service et aussi à titre de membre de l'équipe de gestion de l'établissement.

Comme antécédents, je compte huit années d'expérience aux niveaux CX-1 et CX-3 à l'établissement de Collins Bay et cinq années au poste de surveillant correctionnel aux établissements de Warkworth et de Joyceville.

L'établissement de Collins Bay n'était pas doté d'unités résidentielles au moment où j'y ai travaillé, et les communications entre les détenus et le personnel étaient entravées par la structure pyramidale de l'organisation. Cette situation risquait d'entraîner la prise de mesures préjudiciables pour les deux parties concernées.

À cette époque, il me semblait que beaucoup trop de pouvoirs et de responsabilités étaient attribués à des personnes isolées des agents de première ligne qui travaillaient auprès des détenus. En outre, le personnel de sécurité n'avait aucun rôle à jouer dans la gestion des cas ou dans la prestation des programmes pour les détenus.

Une fois promu au poste de surveillant correctionnel à l'établissement de Warkworth, j'ai pu apprécier les avantages que procure le système des unités résidentielles. Les agents de gestion des cas ainsi que les surveillants et les agents

d'unité résidentielle avaient tous des échanges quotidiens avec les détenus et assumaient une plus grande part des responsabilités liées à la sécurité et à la gestion des cas que leurs collègues oeuvrant dans des établissements structurés autrement.

Cependant, j'ai été témoin du fossé qui s'était creusé entre le personnel d'unité et les agents de sécurité. La tenue de ville des employés de l'unité résidentielle n'était qu'un facteur parmi d'autres qui risquait fortement de susciter de l'incompréhension et de la méfiance et de faire obstacle aux communications entre ce groupe et les membres du personnel de sécurité qui eux portaient l'uniforme. Par moments, il n'était pas évident que les deux groupes visaient les mêmes buts. Le personnel de sécurité passait peu de temps auprès des détenus, et j'ai pu me rendre compte, en tant que surveillant correctionnel, que bien des agents de sécurité étaient insatisfaits à cause des limites apparentes de leur travail. Pour la plupart d'entre eux, contrôler les activités des détenus et réagir en cas d'urgence étaient insuffisants.

Les agents occupant des postes de sécurité avaient peu de possibilités de développement professionnel, étant donné le rôle limité qu'ils étaient appelés à remplir. Ils avaient rarement l'occasion de participer à la gestion des cas ou à la prestation de programmes, et de nombreux obstacles imprévus minaient la collaboration et les communications.

Plus tard, alors que j'exerçais les fonctions de surveillant correctionnel à l'établissement de Joyceville, il m'a semblé que le nouveau programme de gestion par unité présentait un modèle quasi idéal de bons services correctionnels: des méthodes de fonctionnement simples permettant à tous les employés affectés à l'unité de travailler en équipe pour fournir les programmes, les services de gestion des cas et la sécurité dont ont besoin les détenus qui sont logés dans l'unité. La communication entre les employés et la participation du personnel de première ligne au processus décisionnel constituaient les principaux éléments du modèle.

À mesure que progressait la mise en oeuvre de la gestion par unité et que j'apprenais mon nouveau rôle, je constatais que le nouveau concept répondait en grande partie à mes attentes. La majorité des employés de première ligne ont très bien réagi à la nouvelle structure de gestion, acceptant d'assumer de nouvelles responsabilités et s'engageant à fond dans des projets ou des programmes menés à l'échelle de l'unité ou de l'établissement. Un grand nombre d'agents de sécurité et d'unité résidentielle préfèrent la vie professionnelle enrichie que leur procurent l'obligation de rendre compte, les responsabilités accrues et la diversité de fonctions dans le cadre de la gestion par unité.

Les agents de correction de tous les niveaux ont maintenant un rôle à jouer dans les décisions ayant trait aux détenus et au fonctionnement de l'unité. La création d'un esprit d'équipe a permis d'améliorer le moral au sein de l'unité et de résoudre efficacement les problèmes.

Les détenus réagissent bien aux communications fréquentes avec le personnel de première ligne; de tels échanges étaient très rares même à l'époque des unités résidentielles. En général, les interventions pour régler les problèmes de gestion des détenus sont rendues possibles grâce à la communication en temps opportun de tout renseignement utile et à la délégation de pouvoirs décisionnels aux personnes sur place.

Les employés et les détenus discutent ouvertement des problèmes à résoudre et apprennent à partager la responsabilité des activités qui se déroulent dans l'unité.

Grâce à la diversification des tâches ainsi qu'à l'accroissement des responsabilités et de l'interaction avec les détenus, certains employés qui croyaient souffrir d'épuisement professionnel sont maintenant prêts à relever de nouveaux défis et trouvent dans leur travail une nouvelle motivation. L'assiduité s'est améliorée, les dépenses en heures supplémentaires ont diminué et le personnel démontre sa volonté d'améliorer l'efficacité du fonctionnement de l'unité.

«Grâce à la diversification des tâches ainsi qu'à l'accroissement des responsabilités et de l'interaction avec les détenus, certains employés qui croyaient souffrir d'épuisement professionnel sont maintenant prêts à relever de nouveaux défis et trouvent dans leur travail une nouvelle motivation.»

Parmi les changements que j'ai observés, le plus important est sans doute l'amélioration des possibilités de carrière. Le fait de travailler dans tellement de différents domaines au sein de l'établissement, d'apprendre les fonctions qu'exercent d'autres employés et même d'aider des collègues à accomplir leurs tâches a permis aux nouveaux venus notamment d'élargir leurs horizons, de multiplier les possibilités de carrière et d'obtenir des renseignements qui peuvent les éclairer dans leurs choix professionnels. L'affectation des nouveaux employés à une équipe d'agents a pour effet d'améliorer considérablement leur orientation et leur formation. Les surveillants correctionnels travaillent étroitement avec eux afin de les initier le mieux possible aux politiques et aux méthodes de gestion par unité, de déceler les points forts et les points faibles de chacun et d'intervenir au besoin pendant la période de stage.

Au fur et à mesure que progresse la mise en oeuvre, la gestion par unité va accroître la mobilité du personnel entre les établissements puisque les rôles deviendront plus uniformes qu'ils ne l'étaient auparavant lorsque certains établissements étaient dotés d'un programme d'unités résidentielles alors que d'autres fonctionnaient autrement.

Si je me reporte à mon expérience de surveillant correctionnel, il est clair que le nouveau rôle des titulaires de ce poste, tout en étant plus exigeant, est aussi beaucoup plus varié et plus enrichissant. Actuellement, les surveillants correctionnels participent à la prise de décisions à l'égard de toutes les questions d'ordre opérationnel et font office de chef d'équipe au sein de l'unité.

En tant qu'agents responsables de l'établissement, les surveillants correctionnels continuent de superviser les postes de travail, mais ils sont aussi appelés à traiter directement avec les détenus, les groupes de détenus ou leurs représentants. Ils doivent bien sûr connaître la politique et les méthodes de gestion de cas, en plus de posséder une

compréhension aiguë et une connaissance approfondie des questions de sécurité.

Les surveillants correctionnels sont en quelque sorte les successeurs naturels des chefs d'unité. Comme ils remplacent le chef d'unité en son absence, ils se familiarisent avec les responsabilités, les priorités et les points de vue des cadres supérieurs. Ils sont devenus le lien entre l'équipe de gestion de l'établissement et les agents de première ligne. La nécessité d'acquérir des aptitudes en gestion et d'apprendre à communiquer efficacement leur crée de nouveaux défis, tout en leur ouvrant des possibilités d'avancement.

Tel qu'il avait été prévu, la mise en application du concept de gestion par unité ne s'effectue pas sans difficulté. Nous devons notamment inciter les agents de correction à recueillir des renseignements et à rédiger des rapports de façon aussi cohérente que possible compte tenu du régime de roulement de l'unité. Il faut faire en sorte que les agents ne perdent jamais de vue les cas qui leur sont assignés, en améliorant la flexibilité des horaires de travail.

Par suite de l'intégration des agents de sécurité dans l'unité et en raison du fait que les anciens agents d'unité résidentielle y passent moins de temps qu'auparavant, la contribution du personnel au processus de gestion des cas a, dans l'ensemble, considérablement diminué. Nous tentons de rectifier la situation au moyen de cours de formation, d'efforts de motivation et de l'apport de modifications au régime de roulement de l'unité.

De même, la communication des renseignements permettant d'assurer une sécurité active efficace a temporairement diminué à cause de la perturbation de anciennes relations de travail, des liens établis entre le personnel et les détenus et des réseaux de communication. Cependant, de nouveaux systèmes d'enregistrement, de compte rendu et d'évaluation des renseignements essentiels à la gestion de la population carcérale sont maintenant en

place. Au moment de prendre des décisions et de formuler des recommandations, l'équipe de chacune des unités a maintenant accès à des données provenant de tous les membres du personnel qui ont eu l'occasion d'observer les détenus dans différentes situations.

À mesure que la gestion par unité prendra forme, l'équipe chargée d'échanger des renseignements s'agrandira; elle inclura entre autres le personnel du centre de santé, les superviseurs de travaux, les enseignants et tous les employés qui possèdent des renseignements pouvant faciliter la gestion des cas.

Il ne fait nul doute que la gestion par unité continuera d'évoluer. Nous avons fortement encouragé les membres du personnel de première ligne à trouver de meilleurs moyens de fournir les services correctionnels. Il va de soi que leurs efforts ainsi que la réaction des cadres supérieurs aux nouvelles réalités économiques, sociales et politiques contribueront au perfectionnement de cette forme de gestion.

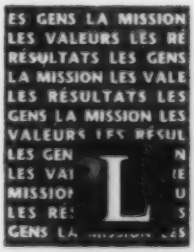
Mon expérience à l'établissement de Joyceville m'a démontré que même un changement radical peut s'avérer positif et fructueux, à condition que les membres du personnel de tous les niveaux y prennent part et s'engagent à atteindre le but fixé. Pour que l'entreprise soit une réussite, il faut communiquer clairement les changements à apporter et solliciter la participation du personnel de première ligne au processus décisionnel. ■

En plus des auteurs déjà mentionnés, les personnes suivantes ont collaboré à la rédaction du présent chapitre: M.J. Duggan, sous-commissaire de la région des Prairies; Jean-Claude Perron, sous-commissaire de la région du Québec; John Vandoremalen, Planification en communication et chef de recherche; Elizabeth Baylis, directrice des Politiques correctionnelles, Programmes et opérations correctionnels.

Chapitre sept

GARDER LE CAP

Pour en arriver à la crédibilité et à l'intégrité auxquelles nous aspirons, il ne suffit pas de respecter les politiques et les règlements en vigueur, ni d'être essentiellement honnête, au sens légaliste du terme. Nous cherchons une crédibilité qui repose sur le fait que nous tenons nos engagements.



LE DOCUMENT PORTANT SUR LA MISSION NOUS TRACE UN nouvel itinéraire pour arriver à bon port, soit offrir de bons services correctionnels. Nous voulons nous assurer de ne pas faire fausse route avec l'orientation que nous avons adoptée et les innovations pouvant influer sur nos pratiques. Pour y arriver, nous allons collaborer avec les personnes ayant pour mandat d'examiner les différents aspects de nos activités et d'en faire rapport. Nous nous engageons à les écouter et à prendre toute mesure jugée appropriée.

Toutefois, nous sommes déterminés à en faire davantage. Les initiatives que nous avons prises relativement aux secteurs des Services juridiques et de la Vérification interne et des

«Les initiatives ...visent à nous permettre d'être à flot et de tenir nos promesses.»

enquêtes visent à nous permettre d'être à flot et de tenir nos promesses. Nous avons aussi pris des mesures afin de rester à jour, de miser sur l'avenir et de soumettre nos propres programmes à des vérifications régulières.

En outre, si nous voulons garder le cap et respecter nos engagements, nous devons maintenir notre crédibilité auprès des organismes centraux. Il s'agit donc d'être ouvert et honnête dans nos méthodes de gestion et dans nos relations avec nos collègues de l'administration fédérale. Le présent chapitre décrit les mesures que nous avons prises à cette fin.

NOS RELATIONS AVEC LES ORGANISMES DE SURVEILLANCE

Plusieurs bureaux ou organismes administratifs externes vérifient le rendement du Service dans certains domaines. Entre autres, il y a le Commissariat à la protection de la vie privée, le Commissariat à l'information, le Commissariat aux langues officielles et le bureau de l'enquêteur correctionnel. Ils sont chargés d'examiner nos pratiques et parfois de les évaluer ou même de les remettre en question.

Le Service s'efforce d'entretenir avec ces bureaux des relations caractérisées par la transparence, l'intégrité et la collaboration. Nous croyons que le Service ne peut accomplir sa Mission et respecter ses valeurs et ses principes que s'il fait clairement preuve de solidarité et travaille étroitement avec ces organismes administratifs.

Le Service s'occupe d'un grand nombre de personnes à l'égard desquelles une somme considérable de renseignements sont conservés. Ces renseignements touchent bien des facettes de leur vie, notamment leur liberté. Par conséquent, l'accès à ces données, aux termes de la *Loi sur l'accès à l'information* ou de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, importe particulièrement aux délinquants. Les demandes demeurent très nombreuses, et nous devons nous montrer responsables et

attentifs en fournissant promptement les renseignements sollicités. Des suggestions formulées par le commissaire à la protection de la vie privée et le commissaire à l'information nous aident à atteindre nos objectifs. Cependant, nous ne sommes pas d'avis que les délinquants devraient compter uniquement sur ces deux bureaux pour obtenir l'accès à l'information. Dans nos échanges quotidiens avec les délinquants, nous les renseignons dans la mesure du possible et nous leur donnons toutes les occasions de réfuter ou de corriger les données à leur sujet. Nous nous efforçons d'avoir des relations ouvertes et honnêtes, tant avec les délinquants qu'avec d'autres parties intéressées, mettant ainsi en application les principes énoncés dans notre document portant sur la Mission.

Le Service s'engage à veiller au respect des droits linguistiques des délinquants. La *Loi sur les langues officielles* confère à ces derniers (et à bien d'autres personnes) le droit d'être servis dans la langue officielle de leur choix. Il est primordial que le SCC s'acquitte de cette obligation, étant donné la gamme de services qu'il doit offrir et leurs répercussions éventuelles sur la vie et la liberté des individus.

Le Service peut également faire l'objet d'enquêtes ou d'examens menés par des organismes ou des groupes de l'extérieur, par exemple, les procédures d'enquête devant coroner. Nous nous engageons à prendre en considération les recommandations formulées par ces groupes et à passer à l'action si besoin est. De fait, cette fonction fait partie intégrante de la responsabilité générale que nous avons envers le gouvernement et le public canadien que nous servons.

Le bureau de l'enquêteur correctionnel a été créé spécialement pour surveiller le rendement du Service correctionnel du Canada. Il a reçu le mandat de lancer et de mener des enquêtes sur les conditions de détention des délinquants dans les pénitenciers et sur leur surveillance une fois qu'ils sont libérés sous condition.

«Nous tenons à ce que les personnes sous notre responsabilité soient traitées équitablement et avec respect, et qu'elles puissent jouir des droits qu'elles conservent en tant qu'êtres humains.»

Nous tenons à ce que les personnes sous notre responsabilité soient traitées équitablement et avec respect, et qu'elles puissent jouir des droits qu'elles conservent en tant qu'êtres humains. Voilà pourquoi nous appuyons, voire valorisons le rôle de l'enquêteur correctionnel. Bien souvent, ses observations et ses conseils nous donnent l'occasion de prendre des mesures correctives qui s'avèrent opportunes. Vu le caractère unique de nos rapports avec l'enquêteur correctionnel, nous avons inclus dans notre document portant sur la Mission un objectif stratégique à ce sujet: *veiller à ce que nous soyons ouverts et réceptifs dans tous nos rapports avec l'enquêteur correctionnel.*

MESURES INTERNES

Au lieu de nous contenter d'apporter des changements lorsqu'on nous demande de le faire, nous tentons d'adapter notre comportement aux attentes de nos partenaires et d'autres groupes. Nous voulons des structures internes qui permettent de respecter l'esprit et l'intention de la loi, de même que les valeurs et les principes énoncés dans notre Mission. À cette fin, nous avons mis au point nos propres mesures internes, dont un nouveau rôle pour nos conseillers juridiques et une restructuration du secteur de la Vérification interne et des enquêtes.

RÔLE DU CONSEILLER JURIDIQUE

Dans de nombreux ministères fédéraux, les conseillers juridiques sont consultés seulement en cas de besoin. Souvent, on pense que ce sont eux qui doivent «sauver les meubles», «payer les pots cassés», ou encore jouer les «mercenaires» lorsque le ministère est en difficulté. Nous avons envisagé un rôle différent pour nos conseillers juridiques: nous voulons qu'ils veillent à ce que nos politiques et nos programmes soient mis au point compte tenu, dans la mesure du possible, des conséquences juridiques et constitutionnelles.

Selon nous, pour pouvoir donner des avis juridiques de cet ordre, un conseiller doit très bien comprendre les questions de principe qui sous-tendent les décisions à prendre. C'est pourquoi nous avons adopté deux mesures visant à assurer une telle compréhension. Premièrement, notre conseiller juridique principal est devenu un membre à plein titre du Comité de direction du SCC. Ainsi, notre juriste peut conseiller les membres du comité au moment même de l'examen de politiques et de propositions. Deuxièmement, nous voulions que tous nos conseillers juridiques soient au courant de tous les aspects du Service et complètement intégrés à l'équipe chargée de l'établissement des politiques. À cette fin, tous nos juristes, à titre de membres à part entière de «l'équipe correctionnelle», sont invités à participer à l'élaboration de nos politiques dès le début du processus.

«...tous nos juristes, à titre de membres à part entière de "l'équipe correctionnelle", sont invités à participer à l'élaboration de nos politiques dès le début du processus.»

Nous croyons qu'en énonçant clairement la Mission du Service et en s'assurant la participation de nos avocats en tant que membres de l'équipe correctionnelle, nous sommes plus à même de respecter notre engagement et d'éviter de faire fausse route.

SECTEUR DE LA VÉRIFICATION INTERNE ET DES ENQUÊTES

Nous avons remplacé l'ancien service de l'inspecteur général par le secteur de la Vérification interne et des enquêtes. Nous avons redéfini et restructuré cette direction pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, l'inspecteur général remplissait un rôle essentiellement axé sur la vérification de conformité, et naturellement, tel que le sous-entendait son titre, il était considéré un peu comme un policier. Nous voulions que le secteur fasse partie intégrante du SCC et qu'il soit perçu comme tel.

En deuxième lieu, nous voulions nous concentrer davantage sur les résultats obtenus au lieu de simplement

«...nous voulions nous concentrer davantage sur les résultats obtenus au lieu de simplement vérifier la conformité. La raison d'être du SCC étant les délinquants, notre succès devait être mesuré d'après les progrès réalisés par ces derniers au cours de leur peine.»

vérifier la conformité. La raison d'être du SCC étant les délinquants, notre succès devait être mesuré d'après les progrès réalisés par ces derniers au cours de leur peine. Par conséquent, les vérificateurs examinent maintenant les programmes et les activités dans une perspective globale, depuis l'élaboration des politiques à l'Administration centrale jusqu'à leur mise en application dans certains centres de responsabilité choisis.

Ce changement fondamental apporté au processus de vérification interne devait s'accompagner de transformations au sein même du service de vérification. Le délinquant étant mis au premier plan, nous avons pensé que l'ajout du savoir-faire de spécialistes en matière correctionnelle à l'équipe de vérificateurs chevronnés permettrait à ces derniers de mieux comprendre les réalités opérationnelles des différents programmes et, ainsi, d'accroître la crédibilité des observations et des recommandations formulées dans le cadre des vérifications. Pour renforcer cette nouvelle orientation, nous avons nommé, au poste de commissaire adjoint de la Vérification interne et des enquêtes, une personne possédant beaucoup d'expérience en établissement, notamment à titre de directeur d'un pénitencier.

En outre, le document portant sur la Mission nous a donné le coup d'envoi nécessaire pour mettre en place un programme de perfectionnement professionnel dans le secteur chargé de la vérification interne. Quelques membres du personnel ayant oeuvré auprès des délinquants ou administré des programmes qui sont destinés à ces derniers se sont vu offrir la possibilité de travailler dans le secteur. D'autres ont bénéficié d'affectations provisoires spécifiques. Il revenait aux vérificateurs chevronnés d'assurer le respect des normes professionnelles en matière de vérification interne.

Un comité de vérification, composé de cadres supérieurs du SCC, a mis au point un «univers de la vérification». Il s'agit d'un inventaire des activités et des programmes qui doivent être examinés périodiquement. En outre, nous devons évidemment veiller à ce que les responsabilités générales du

gouvernement au regard des finances, du personnel et de l'administration, soient assumées et fassent l'objet d'un suivi régulier. La création de cet «univers de la vérification» a pour effet de mettre l'accent sur le délinquant, tout en répondant aux exigences des organismes centraux en matière de rapports.

De plus, selon nous, il était important pour le Service de bien démontrer son engagement envers sa Mission et, à cette fin, il fallait s'assurer que tous les rapports de vérification incluent une analyse quantitative ou qualitative des incidences sur les objectifs de la Mission. En ramenant à la Mission tous les objectifs et résultats de la vérification interne, les vérificateurs peuvent régulièrement faire le bilan de la situation et nous indiquer si nous nous rapprochons des buts fixés.

Nous avons également essayé de changer l'image des vérificateurs, perçus comme les «policiers» du SCC, en commençant toute vérification par des discussions avec les gestionnaires directement responsables du programme visé. Par la suite, les gestionnaires peuvent avoir part à la vérification. En outre, nous consultons fréquemment d'autres parties et organismes tels que l'enquêteur correctionnel, la Commission nationale des libérations conditionnelles et les organismes centraux. Nous pensons qu'il s'agit là d'une application concrète de la notion de «partenariat» et que cela nous aide à produire de bons rapports de vérification.

Le succès du programme de vérification interne dépend en partie d'une bonne communication. Chaque vérification est suivie d'une réunion d'information. Le rapport de vérification est largement diffusé au sein du SCC, à certains organismes centraux et à l'enquêteur correctionnel. Le résumé des résultats est publié dans la revue du personnel afin que tous en soient informés. Enfin, on entreprend activement un suivi de la situation pour s'assurer que les correctifs voulus sont mis en place. Par suite de cette large diffusion, on s'attend à ce que les gestionnaires examinent leurs propres activités et prennent les mesures qu'ils jugent nécessaires. Cette approche dynamique permet de reconnaître certains problèmes.

Dans un milieu aussi imprévisible que celui des établissements du SCC, il surviendra des incidents graves tels que des meurtres, des suicides, des évasions et des émeutes. Le Service doit tirer des leçons de chaque incident afin de réduire au minimum la possibilité qu'il se répète. On a donc pris des mesures afin que de tels actes fassent l'objet d'enquêtes. Celles-ci ont pour but d'étudier tous les facteurs entourant l'incident, d'en découvrir la cause, de déterminer s'il aurait pu être évité et enfin, de formuler des recommandations visant à réduire la possibilité que de tels épisodes se reproduisent.

En somme, en établissant les grandes lignes à suivre pour fixer les objectifs mesurables et explicites que chaque centre de responsabilité est censé atteindre, le document portant sur la Mission a servi d'aiguillon. Les vérificateurs internes utilisent les jalons établis pour indiquer aux gestionnaires l'évolution réelle de leurs activités.

La fonction de vérification interne et d'enquêtes démontre très bien l'engagement du Service de rendre compte de ses activités. Ce mécanisme vise à assurer l'atteinte des idéaux énoncés dans le document portant sur la Mission. Il permet d'examiner régulièrement le rendement du Service par rapport aux objectifs stratégiques et généraux. Il prévoit l'évaluation périodique de l'ensemble des programmes et des activités ainsi que l'enquête immédiate de chaque incident. En soulignant les difficultés qui surgissent, il permet aux gestionnaires de prendre les mesures correctives qui s'imposent.

ÉTABLIR SA CRÉDIBILITÉ

Nous tenons à poursuivre nos objectifs dans un esprit d'intégrité. Pour nous faciliter la tâche, nous nous efforçons d'améliorer nos méthodes de gestion et, ainsi, d'établir notre crédibilité tant à l'intérieur du Service qu'auprès de nos collaborateurs et du public.

Pour amener les gens à croire en notre style de gestion et en notre engagement envers nos objectifs, nous sommes d'avis qu'il faut augmenter les ressources affectées aux grandes priorités énoncées dans notre document portant sur la Mission. Nous affirmons vouloir aider les délinquants à réintégrer la société, en tant que citoyens respectueux des lois, aussi rapidement que possible et en toute sécurité. Puisque cette affirmation est sincère, il est important que la répartition de nos ressources reflète cette priorité. De fait, nous pouvons démontrer que nous augmentons les dépenses en dollars et en années-personnes consacrées aux services communautaires à l'intention des délinquants libérés et à la préparation de ceux qui attendent toujours leur libération. Des membres du personnel qui effectuaient uniquement des tâches administratives et de surveillance s'acquittent maintenant de fonctions directement liées aux délinquants, soit la gestion des cas, l'éducation et l'épanouissement personnel, toutes des fonctions qui visent à augmenter la probabilité d'une réinsertion sociale réussie.

Nous devons également nous doter des systèmes, des structures et des méthodes qui nous permettent de suivre les événements et d'en informer les autres. Ainsi, nous avons apporté une série de changements à nos méthodes de planification, de budgétisation et de gestion en vue d'en améliorer l'intendance ou de promouvoir la notion de «rentabilité» que nous essayons d'introduire dans nos activités courantes. Nous avons inscrit ces tâches dans un «cadre de responsabilités».

À l'heure actuelle, nous possédons une nouvelle structure de planification opérationnelle qui, nous l'espérons, crée un lien rationnel entre, d'une part, nos activités et, d'autre part, nos résultats et nos dépenses. Étant en mesure de montrer la relation qui existe entre nos activités, le type et la nature de nos dépenses et les résultats obtenus, nous pouvons soumettre au Parlement un rapport plus clair qu'auparavant. En outre, cette structure nous procure un autre avantage: elle

nous aide à nous concentrer sur les résultats de nos activités plutôt que sur le processus suivi.

Nous avons présenté à nouveau un plan stratégique établissant des objectifs à moyen terme (visant une période de trois à cinq ans) qui peuvent être annuellement approuvés ou modifiés. Chaque année, nous nous appuyons sur ces objectifs pour établir les demandes budgétaires et les plans de travail. On peut vérifier mensuellement les écarts par rapport aux objectifs généraux, et les régions ont une marge de manoeuvre qui leur permet de tenir compte de leurs priorités.

Les cadres supérieurs rédigent maintenant ce qui est essentiellement une entente contractuelle entre eux-mêmes et le commissaire, indiquant la contribution personnelle qu'ils entendent apporter à leur secteur de responsabilité. Il peut s'agir d'un projet personnel, d'une initiative de gestion ou d'un thème à élaborer qui leur permettra de produire un résultat ou d'y avoir part, plutôt que de se contenter de gérer le projet.

En outre, le SCC est en train de mettre en place un nouveau système intégré d'information de gestion. Ce système produira des rapports d'activités qui, à notre avis, démontreront toute notre efficacité en tant que service correctionnel. (Auparavant, nos rapports portaient sur des programmes isolés.) Comme nous mettons l'accent sur le rendement du Service, les indicateurs sont nécessairement peu nombreux, mais ils donnent un bon aperçu de nos progrès aux cadres supérieurs, au ministre et au Parlement.

Finalement, nous accordons une plus grande priorité aux évaluations et augmentons les budgets qui y sont consacrés, afin de déterminer les activités qui contribuent efficacement à la réalisation de nos objectifs. Nous voulons savoir si nous accomplissons un bon travail, si nous obtenons un bon rapport coût-efficacité et s'il existe d'autres façons d'améliorer notre rendement.

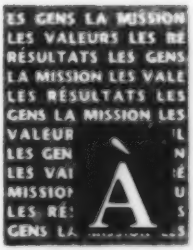
Établir et maintenir notre crédibilité n'est pas, selon nous, une question de déclaration ni d'exhortation. C'est par notre comportement que nous devenons dignes de crédibilité et c'est ce comportement qui transmet le plus clair des messages. Pour en arriver à la crédibilité et à l'intégrité auxquelles nous aspirons, il ne suffit pas de respecter les politiques et les règlements en vigueur, ni d'être essentiellement honnête, au sens légaliste du terme. Nous cherchons une crédibilité qui repose sur le fait que nous tenons nos engagements.

Voici les principaux collaborateurs au présent chapitre: Irving Kulik, commissaire adjoint de la Vérification interne et des enquêtes; Ted Tax, conseiller juridique principal; Gerry Hooper, directeur général des Services techniques et aux détenus; Elizabeth Baylis, directrice des Politiques correctionnelles, Programmes et opérations correctionnels.

Chapitre huit

MAINTENIR NOTRE NOUVELLE CADENCE

Nous avons dû nous fixer de nouveaux défis et découvrir comment faire en sorte que nous demeurions tous passionnés et motivés par notre travail.



À NOTRE AVIS, NOUS NOUS RAPPROCHONS NOTABLEMENT DE notre objectif: offrir de bons services correctionnels. Pour ne pas perdre notre élan, il a fallu trouver des façons de conserver le dynamisme suscité au cours des deux dernières années. Nous avons dû nous fixer de nouveaux défis et découvrir comment faire en sorte que nous demeurions tous passionnés et motivés par notre travail.

Nous avons insisté sur les moyens de communication efficaces comme partie intégrante de services correctionnels de qualité. Nous croyons qu'en tenant les gens bien informés, nous pourrons continuer de leur lancer des défis et d'obtenir leur participation.

Comme tout autre organisme gouvernemental, nous utilisons toutes les voies habituelles de communication qui existent au sein d'une structure hiérarchique. Cependant, ne les jugeant pas suffisantes, nous avons cherché d'autres façons d'inciter les membres de notre personnel à adhérer à nos valeurs et à contribuer à l'accomplissement des objectifs du Service. Nous avons tenté de trouver de nouveaux moyens de communiquer – de partager des renseignements, des idées, des connaissances et des expériences.

PARTAGER DES RENSEIGNEMENTS ET DES IDÉES

COMMUNIQUER AVEC LE PERSONNEL

La réforme découlant de l'élaboration de la Mission nous a donné l'occasion d'innover en matière de communications. Les membres du personnel se sont réunis en petits groupes non seulement pour parler de la teneur du document portant sur la Mission, mais aussi pour l'analyser en profondeur et examiner comment, dans leurs tâches quotidiennes, ils pourraient participer à l'accomplissement de la Mission. Des groupes d'employés continuent de se rencontrer afin de partager leurs réussites et leurs échecs à cet égard. Nous voulons profiter de ces expériences et espérons arriver à surmonter les obstacles qui surgissent en concertant nos efforts.

«Nous encourageons tous les employés du Service à se réunir pour trouver des façons nouvelles ou améliorées de s'acquitter de leurs fonctions...»

Plus encore, étant d'avis que les membres de notre personnel sont dotés d'un grand esprit de créativité, nous cherchons des façons de libérer cette force créatrice et les incitons à nous faire part de leurs idées. Nous voulons des «séances de remue-méninges»! Nous encourageons tous les employés du Service à se réunir pour trouver des façons nouvelles ou améliorées de s'acquitter de leurs fonctions ou simplement pour s'assurer que des collègues se comprennent bien et connaissent la nature des tâches des autres. On recommande aux unités de travail de se rassembler à l'extérieur du lieu de travail autant que possible. À titre d'exemple, de telles rencontres peuvent

réunir tous les membres d'un secteur de l'Administration centrale, le personnel de soutien administratif d'un établissement ou d'un bureau de libération conditionnelle, tous les aumôniers du Service ou encore les membres du Comité de direction.

Les réunions ne sont évidemment pas la seule solution. De plus en plus, les gestionnaires à tous les niveaux du SCC sortent de leur bureau et «mettent la main à la pâte» ou participent aux activités quotidiennes. Elle est loin l'époque des «tournées officielles» des établissements et des bureaux de libération conditionnelle. À présent, les gestionnaires saisissent toutes les occasions de parler avec les membres du personnel et de les écouter, tout en les encourageant à faire connaître leurs idées, leurs préoccupations et leurs frustrations. Les membres du Comité de direction passent moins de temps ensemble et consacrent plus d'attention aux employés des unités opérationnelles. Les directeurs d'établissement se promènent régulièrement dans leur pénitencier, recherchant le dialogue avec leurs employés et les motivant à adopter de bonnes méthodes correctionnelles. Les gestionnaires se montrent réceptifs et invitent les employés à aller les voir simplement pour bavarder. C'est grâce à ces dialogues ouverts que de nouvelles idées ont surgi. Les membres du personnel d'exécution peuvent maintenant voir leurs idées mises en pratique, ce qui rehausse leur sentiment d'appartenance.

Nous adoptons également cette approche axée sur l'ouverture d'esprit et la collaboration dans nos relations avec les syndicats. Les représentants syndicaux sont tenus au courant des décisions rendues par la direction et des raisons qui ont motivé ces décisions. Les syndicats sont perçus comme des partenaires dans la réalisation des objectifs du Service. À titre d'exemple, le Syndicat des employés du Solliciteur général (une composante de l'Alliance de la fonction publique du Canada) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada ont participé à part entière à toutes les études d'envergure menées récemment au SCC.

COMMUNIQUER AVEC LE PUBLIC

Le public est aussi considéré comme un élément important dans notre démarche. Les relations du Service avec le public ont été houleuses au cours des années. Ce sont en bonne partie des événements malencontreux qui ont retenu l'attention de la population canadienne: des évasions, des suicides, des meurtres et des émeutes dans les établissements ou encore, des meurtres perpétrés par des délinquants libérés sous condition. Dans la plupart de nos rapports avec la collectivité, nous étions sur la défensive et tentions d'expliquer comment de tels événements pouvaient survenir. Par conséquent, on nous a souvent regardés avec méfiance et qualifiés de bureaucrates anonymes et insensibles. En nous donnant une Mission, nous espérions réduire le fossé entre le SCC et le public. Cependant, nous savions que les changements souhaités ne se réaliseraient qu'au prix de longs et nombreux efforts.

«Sachant très bien que les organes d'information s'intéressent à nous lorsque les choses ne tournent pas rond, nous avons décidé d'intervertir les rôles en les conviant à observer nos activités quotidiennes. Nous leur avons ouvert les portes de nos établissements et de nos bureaux de libération conditionnelle ...»

Selon le document portant sur la Mission, la gestion du Service doit être caractérisée par une attitude ouverte et un esprit d'intégrité. Nous avons donc soumis l'ensemble de nos activités à l'examen des médias. Sachant très bien que les organes d'information s'intéressent à nous lorsque les choses ne tournent pas rond, nous avons décidé d'intervertir les rôles en les conviant à observer nos activités quotidiennes. Nous leur avons ouvert les portes de nos établissements et de nos bureaux de libération conditionnelle et les avons encouragés à parler aux membres du personnel et aux délinquants. Nous avons porté à leur connaissance les principes énoncés dans le document portant sur la Mission, puis décrit de quelle façon nous les mettions en pratique. Cette démarche visait à démontrer que nous sommes un groupe de professionnels dévoués dont le travail journalier consiste à préparer la réinsertion sociale réussie des délinquants. Nos journées consacrées aux médias ont remporté un franc succès et elles nous ont permis d'améliorer nos relations avec les membres de la presse écrite et parlée. Toutefois, il ne faut pas compter seulement sur ces échanges.

Nous croyons que chaque établissement et chaque bureau de libération conditionnelle devrait être un membre actif de la collectivité dans laquelle il est situé. Par conséquent, il est important que les directeurs d'établissement, les directeurs de bureau communautaire et les gestionnaires des Administrations centrale et régionales recherchent des occasions de s'entretenir avec les membres de leur collectivité. Tous les gestionnaires du SCC sont fortement encouragés à consacrer beaucoup de temps à ces «échanges avec la collectivité», afin d'expliquer la nature de notre travail. Nous voulons que le public sache en quoi consiste notre Mission, quels sont les objectifs que nous nous sommes fixés et ce que nous entendons par de «bons services correctionnels». Le public devrait être au courant des activités qui se déroulent à l'intérieur d'un établissement ou d'un bureau de libération conditionnelle. Nous voulons que chacun de nos employés, en tant que bon citoyen, participe à des projets communautaires.

La vraie communication ne se fait pas à sens unique. Il est donc très important que les gestionnaires et les membres de notre personnel soient à l'écoute de la collectivité et s'informent des possibilités d'échanges de services. Les délinquants, même ceux qui demeurent incarcérés, peuvent rendre de grands services à la collectivité locale. Nous en possédons de nombreux exemples: reboisement, lutte contre les incendies en forêt, olympiades pour les handicapés, fabrication de jouets pour les enfants démunis et entretien paysager pour des personnes âgées ou dans des parcs locaux. En outre, les gestionnaires du SCC sont toujours à l'affût d'activités qui permettent aux délinquants de contribuer au bien-être de la collectivité. Le succès de cette approche est assuré puisqu'elle profite aux délinquants, à la collectivité et au Service.

«Pour éviter que nos fonctions soient empreintes de mystère, nous recherchons activement des personnes intéressées à nous aider...»

Par ailleurs, nous voulons que la collectivité nous aide à accomplir notre travail, et nous avons besoin de sa participation. Gestionnaires et employés guettent les occasions de collaborer avec les membres de la collectivité. Pour éviter que nos fonctions soient empreintes de mystère, nous recherchons activement des personnes intéressées à nous aider dans

l'élaboration de programmes et de politiques, dans la prestation des programmes et dans l'orientation des activités. La majorité de nos établissements et nos bureaux sont dotés d'un comité consultatif de citoyens. Nous avons formé plusieurs comités consultatifs spécialisés, notamment le Comité consultatif des autochtones et le Comité consultatif de l'emploi des détenus. Enfin, nous sollicitons la participation de la collectivité à la sélection des délinquants placés dans les maisons de transition. Ces activités ne sont pas toutes des initiatives récentes. Ce qui est nouveau, par contre, c'est la ferme intention du Service d'accroître le nombre d'occasions qui permettent au personnel de travailler en collaboration avec les membres de la collectivité.

COMMUNIQUER AVEC LES DÉLINQUANTS

Lorsque nous examinons comment notre Mission a influé sur nos communications, nous ne pouvons pas oublier les délinquants. Bien entendu, nous devons tenir les délinquants au courant des politiques et des procédures qui ont des répercussions sur leur vie quotidienne, ainsi que des circonstances particulières qui les touchent en tant que personnes. Toutefois, nous voulons aller plus loin: nous souhaitons que les délinquants participent à l'élaboration des politiques et des procédures ainsi qu'à la résolution des problèmes auxquels ils font face individuellement ou collectivement. Ainsi, nous encourageons tous les membres du personnel à s'entretenir avec les délinquants et à leur faire part de nos attentes fondées sur les valeurs et l'orientation du Service. En même temps, nous devons écouter les délinquants et les inciter à travailler avec nous afin que leurs besoins soient comblés et que leur réinsertion sociale soit réussie.

PARTAGER NOS CONNAISSANCES ET NOTRE EXPÉRIENCE

FORUM SUR LA RECHERCHE

Promouvoir et appuyer la recherche et, peut-être plus important encore, partager les connaissances acquises sont tous des objectifs énoncés dans la Mission du Service. Nous nous sommes toujours intéressés à la recherche, mais nous devions accroître notre contribution à cet égard et améliorer considérablement notre façon de communiquer les résultats obtenus.

Nous avons créé la division de la Recherche et lui avons accordé des fonds suffisants pour réaliser chaque année un certain nombre de projets. Le Service a embauché des chercheurs spécialisés en sciences sociales afin d'être plus à même d'effectuer ses propres recherches appliquées. Ainsi, nous pouvions maintenant exécuter toutes les étapes d'une recherche, y compris la conception du plan d'étude, le rassemblement et l'analyse des données. Bien sûr, ces spécialistes nous permettent d'évaluer la faisabilité et l'utilité éventuelle de projets portant sur divers problèmes correctionnels. En outre, grâce à la présence de chercheurs professionnels, il est plus facile de se mettre au fait des résultats des recherches en matière correctionnelle menées par d'autres organismes.

La formation de comités de recherche régionaux est une autre mesure qui a permis d'améliorer notre fonction de recherche et de coordonner les activités dans les régions. Ces comités sont maintenant en place dans les cinq régions; ils ont valorisé la recherche et suscité un vif intérêt dans ce domaine.

Le Service apporte également un soutien accru aux efforts des chercheurs correctionnels de l'extérieur. Il a établi ses priorités en matière de recherche, puis en a informé toutes les universités du pays. Des propositions ont été sollicitées, et certains projets ont été subventionnés. De cette manière, nous collaborons avec les universités en vue d'élargir nos connaissances dans le domaine correctionnel.

Toutefois, d'après nous, ces efforts étaient insuffisants et ne nous permettaient pas de respecter les engagements pris dans le cadre de notre Mission. Nous avons donc créé FORUM, une publication trimestrielle portant sur la recherche dans le domaine correctionnel. FORUM examine la recherche appliquée touchant aux politiques et aux programmes correctionnels, aux problèmes de gestion et aux questions juridiques. Des membres du Service correctionnel du Canada ainsi que d'autres chercheurs et praticiens du domaine correctionnel y publient des articles inédits. Décembre 1990 a marqué la fin de la deuxième année complète de publication de cette revue. Elle a été très favorablement accueillie par le personnel du SCC, la communauté correctionnelle et les chercheurs dans le monde entier.

«Nous pouvons profiter de l'expérience de chacun d'entre eux, et nous espérons pouvoir leur être utiles. Grâce à ces échanges, le domaine correctionnel ne cesse de progresser.»

En outre, le Forum de recherches est devenu un congrès annuel permettant aux chercheurs et aux praticiens du domaine correctionnel (y compris nos cadres supérieurs) d'échanger des idées et des connaissances. Le deuxième Forum annuel de recherches, tenu en 1990, nous a permis de rencontrer des collègues des États-Unis, du Royaume-Uni, des services correctionnels provinciaux ainsi que des milieux universitaires canadiens. Nous pouvons profiter de l'expérience de chacun d'entre eux, et nous espérons pouvoir leur être utiles. Grâce à ces échanges, le domaine correctionnel ne cesse de progresser.

IMPORTANCE DU MILIEU

Le Service correctionnel du Canada ne fonctionne pas en vase clos et, d'ailleurs, il en serait incapable. Notre travail peut avoir une incidence marquée sur la collectivité et, en retour, une variété de facteurs externes influent sur nos activités. Nous devons bien connaître et comprendre le milieu dans lequel nous travaillons.

La compréhension du milieu n'est pas un concept nouveau au SCC, mais nous avons diversifié les moyens utilisés pour y arriver. Nous actualisons sans cesse nos connaissances de base

sur la législation, la jurisprudence, la politique sociale et l'opinion publique au Canada. Comme l'économie a maintenant une portée globale, il devra en être de même des services correctionnels. Nous voulons – et devons – connaître l'orientation adoptée dans différents domaines qui influent sur les services correctionnels ailleurs dans le monde.

Bien que cette tâche paraisse énorme au premier abord, elle peut en réalité s'effectuer assez facilement. Nous avons cherché, dans l'ensemble du Service, les employés qui examineraient volontiers des publications dans certains domaines d'intérêt. En même temps, nous avons dressé une liste exhaustive des publications pertinentes, incluant des revues universitaires, des revues de recherche ainsi que des magazines populaires. Il suffisait ensuite de désigner une personne responsable pour chaque publication, puis de lui demander de la passer en revue régulièrement et d'en faire rapport. Ces comptes rendus, une fois rassemblés, forment une source de renseignements desquels nous pouvons retenir des idées intéressantes qui méritent un examen approfondi. En procédant de cette façon, le Service peut également profiter des tâtonnements des autres, en tirer des leçons et ainsi économiser temps, efforts et argent. Nous pouvons relever et évaluer les tendances à l'échelle mondiale, en ce qui concerne la politique sociale et les théories sur la criminalité, ainsi que les retombées d'un monde économique et politique en évolution. À présent, notre planification stratégique générale s'appuie sur une approche globale, à un coût relativement peu élevé.

Le Service bénéficie de cette approche, et c'est le cas de chacun des participants, peu importe son niveau. En plus du fait qu'ils acquièrent des connaissances en examinant les publications, leurs comptes rendus font partie intégrante des renseignements généraux sur lesquels est fondé l'avenir de notre organisme et des services correctionnels fédéraux au Canada.

Nous procédons de la même façon dans le cas des conférences et des séminaires. Ayant amassé un répertoire de

renseignements sur les conférences et les séminaires qui ont lieu au Canada, aux États-Unis et ailleurs dans le monde, nous nous demandons à présent comment contribuer à ces efforts et si nous devrions le faire, soit comme animateurs, soit comme participants. De toute évidence, les compressions budgétaires limitent beaucoup plus notre participation aux conférences que le temps que nous pouvons consacrer au dépouillement des publications. Lorsque nous prenons part à de telles rencontres, nous en voulons pour notre argent. Tous les participants doivent donc rédiger un rapport sur la conférence décrivant ce qu'ils y ont appris. Nous joignons ces rapports à d'autres documents préparés par suite de l'examen des publications et nous les publions à intervalles réguliers dans le but d'élargir la portée de notre information.

UNE APPROCHE NOVATRICE

Notre Mission trace l'orientation à suivre pour agrandir nos réseaux de communication et créer de nouvelles approches. Une de ces approches, décrite ci-après, favorise le partage de renseignements, d'idées, de connaissances et d'expériences.

LES LETTRES DES GESTIONNAIRES: TOUT VA TRÈS BIEN... *

Ole Ingstrup
Jim Vantour

Comment ça va? Voilà une question que nous, les cadres supérieurs, nous faisons souvent poser par notre ministre, nos collègues et même de vagues connaissances. Et nous répondons habituellement: «Très bien, merci». Une réponse banale, sans grande signification. Mais que dirions-nous si quelqu'un nous demandait: «Que voulez-vous dire au juste par "Très bien"?»

Dans les grandes organisations régionalisées comme le Service correctionnel du Canada, il est difficile de savoir à

* Article tiré de La Revue des gestionnaires, vol. 2, nº 1, été 1990.

quel point les choses vont bien – ou mal. Bien sûr, nous recevons régulièrement des rapports qui nous donnent des données objectives et d'autres rapports périodiques sur les inévitables incidents indésirables, qu'ils soient majeurs ou mineurs. Comme dans la plupart des ministères, cette façon de présenter des rapports est bien établie et elle fonctionne bien.

«Dans les grandes organisations régionalisées comme le Service correctionnel du Canada, il est difficile de savoir à quel point les choses vont bien – ou mal...ce qui nous manquait au SCC c'était l'information subjective.»

Jusqu'à il y a environ deux ans, ce qui nous manquait au SCC c'était l'information subjective. Comment se porte le moral des employés? Y a-t-il des tensions entre le personnel et les détenus? Y a-t-il des signes de tension ou de violence éventuelle parmi les prisonniers? Comment l'établissement s'intègre-t-il à la communauté environnante? Les détenus font-ils quelque chose de positif pour la communauté? Comment sont nos relations avec les médias? Avons-nous une bonne entente avec nos collègues du système de justice pénale et avec les nombreux bénévoles qui sont essentiels à notre travail? Y a-t-il de nouvelles idées créatives ou productives? Quelqu'un parmi nos employés a-t-il fait quelque chose d'exceptionnel dernièrement? Il n'y a pas de limites à la diversité de questions qu'on peut poser quand on veut vraiment découvrir comment vont les choses.

Nous avons donc décidé de faire quelque chose pour obtenir les réponses à de telles questions. Tous les trois mois, les gestionnaires devaient écrire une lettre personnelle au commissaire, lui expliquant comment les choses allaient dans leur champ de responsabilité. Nous leur avons demandé d'être tout à fait francs et honnêtes. Pour que la procédure soit la plus simple possible, nous n'avons imposé aucun modèle, aucun sujet et la distribution était strictement contrôlée. Tout le monde était d'accord pour que ces lettres ne servent pas à réacheminer les problèmes vers le haut.

Ces «lettres des gestionnaires» sont transmises au commissaire par l'entremise du supérieur de l'auteur, ce qui permet d'obtenir un aperçu plus vaste de la situation à

l'intérieur du centre de responsabilité. Les directeurs des pénitenciers envoient leurs lettres par l'entremise du sous-commissaire régional dont ils relèvent. Ce dernier y joint une lettre expliquant la situation au niveau régional. En dernière étape, une lettre trimestrielle du commissaire au ministre explique sa perception de l'organisation d'après ses observations personnelles et celles des administrateurs qui relèvent de lui.

UNE MEILLEURE PERCEPTION

Nous croyons que ces lettres ont amené au moins deux améliorations importantes. Premièrement, nous avons une vue beaucoup plus réaliste et précise de la situation au SCC. Il est maintenant plus facile de savoir si des questions générales, touchant l'ensemble du SCC, méritent notre attention, si une région particulière connaît des problèmes, ou si un ou quelques établissements éprouvent des difficultés. Les cadres supérieurs ont moins de surprises et le climat de travail de l'administration s'est amélioré. Deuxièmement, la hiérarchie ne fait plus obstacle à la libre circulation de l'information dans l'organisation.

Ce processus a provoqué d'autres retombées intéressantes dont certaines étaient imprévues. Le fait d'écrire ces lettres garde les administrateurs de tous les niveaux en contact avec chaque aspect de leur champ de responsabilités. Les gestionnaires fonctionnels comprennent beaucoup mieux l'environnement des gestionnaires de première ligne, et vice versa.

De plus, l'échange des lettres et la discussion de leur contenu rendent l'obligation de rendre compte encore plus réelle. Les lettres nous donnent une meilleure vue d'ensemble sur les responsabilités qui incombent à chacun et à chacune à l'égard des divers problèmes. Les directeurs des pénitenciers qui signalent un problème au commissaire peuvent également mentionner qu'ils s'en occuperont au

niveau pénitentiaire; ils peuvent aussi demander de l'aide pour le régler et, le cas échéant, la lettre du sous-commissaire régional précisera si cette aide viendra du niveau régional ou si le problème exigera une action de l'Administration centrale. Quel qu'en soit le résultat, les lettres des gestionnaires rendent très improbable le pourrissement d'une situation parce que les personnes qui la subissent n'en sont pas encore conscientes ou parce qu'elles ne se rendent pas compte que le problème est sérieux et qu'il nécessite qu'on s'en occupe. Il en va de même pour les tracasseries administratives. Les lettres permettent de relever les contrariétés que rencontrent les gestionnaires partout au pays et de les porter à l'attention des personnes qui peuvent les régler. Nous avons l'intention d'utiliser ces lettres au Service correctionnel du Canada comme l'un des mécanismes qui nous aidera à respecter nos objectifs dans le cadre de «Fonction publique 2000».

LE POINT DE VUE DES GESTIONNAIRES

Plusieurs de nos gestionnaires nous affirment que le fait d'écrire ces lettres leur donne l'occasion de prendre du recul et de s'arrêter pour réfléchir à la situation. Et bien sûr, cela leur permet de faire le point sur leurs exploits ou sur leur mécontentement – et d'en parler.

Fait intéressant, plusieurs personnes nous ont dit que le fait de mettre un problème par écrit leur demande d'abord de le définir. Ce simple exercice les mène souvent à une solution qu'elles ne croyaient pas pouvoir trouver d'elles-mêmes.

«Fait intéressant, plusieurs personnes nous ont dit que le fait de mettre un problème par écrit leur demande d'abord de le définir. Ce simple exercice les mène souvent à une solution qu'elles ne croyaient pas pouvoir trouver d'elles-mêmes.»

Chacun et chacune d'entre nous a découvert et appris à apprécier la grande créativité qui existe au sein de l'organisation. Mais ce qui nous a réellement étonnés, c'est à quel point le partage et la reconnaissance de ces idées créatrices étaient limités. Ces lettres ont libéré une grande dose d'énergie créatrice qui a aussitôt été absorbée par

«Ces lettres ont libéré une grande dose d'énergie créatrice qui a aussitôt été absorbée...»

l'organisation, pour l'amener à un plus haut niveau de performance. En lisant ces lettres systématiquement et attentivement, nous avons pu dresser d'impressionnantes listes de bonnes idées qui ont donné des résultats – des idées qui peuvent répondre très exactement aux besoins d'un ou d'une collègue ailleurs dans l'organisation. C'est ce qui nous a amenés à distribuer une liste des «bonnes idées».

OÙ ALLONS-NOUS?

Comme toute innovation, nos lettres des gestionnaires n'ont pas échappé à une évaluation critique et, par conséquent, ont nécessité certains ajustements. Nous avons récemment décidé que la série complète des lettres ne serait que deux fois par année. Les membres du comité exécutif – les 12 personnes qui relèvent directement du commissaire – continueront d'écrire ces lettres chaque trimestre, s'inspirant de discussions qu'ils ou elles auront avec leurs subalternes. Le commissaire continuera lui aussi d'écrire une lettre trimestrielle au ministre s'inspirant des lettres reçues de ses subalternes immédiats.

Cela peut donner l'impression d'une grande corvée de lettres à écrire et à lire. Mais ce processus épargne en fait à l'organisation une quantité importante d'énergie qui deviendrait nécessaire si l'on devait s'occuper des problèmes beaucoup plus tard, alors qu'ils auraient pris de l'ampleur et seraient plus difficiles à corriger.

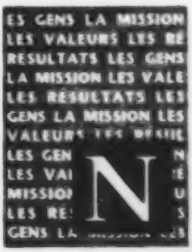
Mais plus important encore, quand le ministre demande au commissaire «Comment ça va?», celui-ci peut maintenant répondre dans le détail et en toute confiance parce que l'information dont il dispose est franche et d'actualité. ■

En plus des auteurs déjà mentionnés, les personnes suivantes ont collaboré à la rédaction du présent chapitre: John Rama, commissaire adjoint des Services à la haute direction; Andrew Roy, directeur de la Planification des communications et médias; Elizabeth Baylis, directrice des Politiques correctionnelles, Programmes et opérations correctionnels.

Chapitre neuf

LA MISSION: QU'AVONS-NOUS ACCOMPLI?

La meilleure contribution que nous puissions offrir au SCC est de rester fidèles, en tant que travailleurs du secteur correctionnel, aux valeurs et aux principes directeurs de la Mission. Nous devons échapper au cynisme qui empêche de grandir. Nous devons aussi éviter l'idéalisme naïf, celui de croire que tout est simple et facile. Il faut en venir à un espoir réaliste.



NOUS N'AVONS PAS MÉNAGÉ LE TEMPS NI LES EFFORTS POUR veiller à ce que le Service correctionnel du Canada contribue davantage à protéger le public, fournisse de meilleurs services aux délinquants et devienne un milieu où il fait bon travailler. Nous pensons avoir accompli des progrès considérables dans l'élaboration, de concert avec le gouvernement, d'un programme clair relativement à nos services correctionnels et à nos méthodes de gestion. Le solliciteur général ayant officiellement approuvé le document portant sur la Mission, nous avons maintenant un but bien défini et des stratégies précises pour l'atteindre. Cela constitue en soi un pas de géant.

«Des changements ont été apportés dans la perspective générale de l'organisme. Aujourd'hui, nos politiques ne sont plus les mêmes. Cependant, une nouvelle terminologie n'entraîne pas nécessairement un changement de comportement dans la vie de tous les jours...»

Des changements ont été apportés dans la perspective générale de l'organisme. Aujourd'hui, nos politiques ne sont plus les mêmes. Cependant, une nouvelle terminologie n'entraîne pas nécessairement un changement de comportement dans la vie de tous les jours et ne garantit pas une amélioration de la situation dans nos pénitenciers ou dans nos bureaux communautaires. Nous nous sommes donc posé les questions suivantes: La Mission a-t-elle changé quelque chose pour les employés de première ligne qui interagissent avec les délinquants? Qu'avons-nous accompli grâce à la Mission? Jusqu'à quel point les principes de la Mission sont-ils mis en application sur le «terrain» ou au plan opérationnel? Et quelles en sont les répercussions?

Dans les pages qui suivent, nous présentons les points de vue d'employés de tous les paliers et des diverses régions du SCC, de même que ceux de trois délinquants.

Joey Ellis nous fait part des répercussions de l'énoncé de Mission à l'établissement Mountain, un pénitencier à sécurité moyenne de la région du Pacifique. À titre de surveillante correctionnelle, elle est chargée de superviser les activités quotidiennes des agents de correction d'une unité. Dans cet article, madame Ellis décrit certains changements dont elle a été témoin ainsi que sa propre évolution au cours de ses dix années de service au SCC. Elle souligne le fait que des équipes autrefois distinctes conjuguent leurs efforts grâce à l'approche dynamique actuelle, qui est axée sur le travail d'équipe et qui rend chaque employé responsable à la fois de la sécurité et d'un certain nombre de cas.

TOUS LES EMPLOYÉS FONT PARTIE DU PERSONNEL DE CORRECTION

Josephine J. Ellis
Surveillante correctionnelle

Il y a une dizaine d'années, j'ai été embauchée par le Service correctionnel du Canada pour oeuvrer dans un milieu à prédominance masculine. J'étais alors parent unique de deux adolescents et je ne possédais aucune expérience de

travail pertinente. Ce nouvel emploi m'effrayait, mais constituait aussi tout un défi pour moi. Je me suis vite rendu compte que pour réussir dans ce milieu, je devais faire appel à toutes mes compétences en relations interpersonnelles et découvrir rapidement mes aptitudes innées.

Mes premiers jours de formation m'ont convaincue que, dans le cadre de mes fonctions, j'aurais souvent à combattre, à maîtriser, à enfermer des détenus et à foncer ou même à tirer sur eux. Je croyais que pour devenir un agent de correction compétent, je devais remplir toutes ces fonctions de façon exceptionnelle et aussi me montrer fin limier pour découvrir les armes, les stupéfiants et l'alcool de fabrication artisanale en la possession des détenus. On s'attendait également à ce que je devienne experte à déceler les premiers signes de toute activité illégale de la part des délinquants et que je sois prête à prendre les mesures appropriées pour prévenir les troubles sérieux ou peu importants, les comportements violents et même les émeutes.

Forte des compétences et des habiletés nouvellement acquises, j'ai accédé au monde derrière les barbelés. Le principal obstacle auquel j'ai dû faire face a été d'apprendre à survivre dans un milieu de travail où les détenus traitaient les agents de correction de «chiens», de «cochons» et de «putains». Grâce aux conseils prodigués par mon surveillant correctionnel et mes collègues dans le premier établissement où j'ai été affectée, j'ai appris les rudiments du système pénitentiaire, non sans faire prendre un coup de vieux à bien des gens, y compris moi-même! Au cours de cette période, j'ai fait partie des patrouilles mobiles et j'ai occupé des postes d'observation vitrés et d'autres postes fixes. Il y avait très peu de rapports entre les agents de correction et les détenus.

Lors de ma mutation à l'établissement Mountain, j'ai découvert un milieu carcéral totalement différent. Ma première réaction a été de demander une mutation

immédiate à n'importe quel autre établissement «normal». Sans m'en rendre compte, j'avais adopté une attitude que les détenus qualifient d'endurcie. Malgré ma formation et mon expérience, je n'étais pas du tout préparée au climat d'ouverture qui régnait à l'établissement Mountain, à l'interaction très visible qui existait entre le personnel de correction et la population carcérale. Toute mon expérience ne m'avait pas préparée à entendre un détenu dire à un agent de correction «Bonjour, comment allez-vous?» et se faire répondre «Très bien merci, et vous?». Fort heureusement, des collègues qui travaillaient à l'établissement Mountain depuis un certain temps ont compris mon embarras et m'ont aidée à acquérir les habiletés dont j'avais besoin pour remplir mes fonctions d'une manière professionnelle.

L'établissement Mountain exerçait sur les délinquants un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire. Les agents de correction s'acquittaient aisément de leurs responsabilités en matière de sécurité active et de sécurité statique. Ils travaillaient dans de petites unités de logement semblables à des dortoirs et entretenaient quotidiennement des rapports avec les détenus, mais ils n'étaient pas tenus de rédiger des rapports officiels sur l'évolution des cas. J'aimais bien ce genre d'interaction, car il rendait le travail d'agent de correction intéressant, stimulant et dynamique. Mes connaissances du système de justice pénale s'élargissaient au fur et à mesure que je multipliais mes contacts avec les détenus. J'ai rapidement pris connaissance de la dimension communautaire des services correctionnels (par exemple, les programmes de libération conditionnelle, les permissions de sortir, le régime de semi-liberté et les tribunaux). Les détenus n'étaient plus de simples numéros, mais bien de vraies personnes, ayant un prénom, une famille, des amis et des goûts bien à eux. À ma grande surprise, ils avaient aussi un sens de l'humour et, tout comme moi, ils aimaient bien rire à l'occasion.

«Les détenus n'étaient plus de simples numéros, mais bien de vraies personnes, ayant un prénom, une famille, des amis et des goûts bien à eux. À ma grande surprise, ils avaient aussi un sens de l'humour...»

Lorsque l'énoncé de Mission et le concept de gestion par unité ont été mis en application, j'étudiais en vue de poser ma candidature à un poste de surveillant correctionnel. Prise de panique, je m'efforçais de mémoriser chacun des éléments du document portant sur la Mission. En me préparant au concours, je me suis rendu compte que les fondements de l'énoncé de Mission avaient déjà été posés dans mon milieu de travail, à l'établissement Mountain. Des rapports fondés sur le respect mutuel y existaient déjà entre les membres du personnel et les détenus.

Au moment de mettre en pratique les principes formulés dans la Mission, la direction et le syndicat se sont efforcés de maintenir les voies de communication. Cependant, de nombreux changements se sont produits dans tous les services. En consultation avec les représentants syndicaux, les cadres supérieurs ont adroitement éliminé les barrières entre les services. Les «réunions secrètes et les dossiers confidentiels» qui étaient considérés comme l'apanage de la Gestion des cas ont commencé graduellement à faire partie du travail des agents de correction. La sécurité active et le traitement des cas incombaient dorénavant à tous les membres du personnel. Au cours de cette période de transition, j'ai pu, en tant que surveillante correctionnelle, observer toutes les répercussions du document portant sur la Mission et du concept de gestion par unité. Je devais faire preuve de beaucoup de tact car, tous les jours, les membres du personnel et les détenus ressentaient une bonne mesure de frustration.

«La sécurité active et le traitement des cas incombaient dorénavant à tous les membres du personnel. Au cours de cette période de transition, j'ai pu...observer toutes les répercussions du document portant sur la Mission et du concept de gestion par unité.»

Au plan de la gestion par unité, le rôle de surveillant correctionnel est assez complexe. En effet, en plus d'être responsable d'une équipe d'agents, je dois veiller à la sécurité et à la gestion des détenus dans mon unité résidentielle et dans l'ensemble de l'établissement. Je suis responsable de l'assiduité, du rendement et de la discipline en ce qui a trait au personnel, de même que de la gestion de l'établissement en l'absence du chef d'unité et du personnel administratif. En ma qualité de surveillante correctionnelle, je fais partie

d'une équipe qui recommande la nomination intérimaire des agents à des postes dans les secteurs de la gestion des cas, des visites et de la correspondance, des loisirs, des admissions et des sorties ainsi que dans le domaine des arts et de l'artisanat. Le nouveau système prévoit l'affectation par roulement des agents de correction dans des postes n'exigeant pas le port de l'uniforme. Il s'agit là d'un changement constructif. J'espère que l'on cessera d'entendre des expressions telles que «épuisement professionnel» en faisant référence au personnel d'exécution et que le Service saura répondre aux aspirations professionnelles des agents de correction, conformément à la troisième valeur fondamentale: *Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.*

Des changements d'envergure se sont produits dans ma vie depuis mon entrée en fonction au Service correctionnel du Canada. Le plus important, dans mon rôle de surveillante correctionnelle, est sans doute l'élargissement de mes compétences de travail dans le domaine de la sécurité active. L'anecdote qui suit en est un bon exemple. Un après-midi, un détenu s'est présenté dans mon bureau avec son dossier personnel en main et m'a demandé d'en prendre connaissance. Il était assis en silence pendant que je lisais des renseignements sur son enfance, ses antécédents criminels, son introduction au système de justice pénale ainsi que les progrès qu'il avait accomplis dans le but d'améliorer son comportement. Il m'a ensuite priée de rencontrer le chef de la Gestion des cas afin de lui décrire le comportement qu'il affichait depuis son admission à l'établissement Mountain. Je dois avouer qu'avant l'adoption de la Mission et du concept de la gestion par unité, je n'aurais certainement pas acquiescé à sa demande; je lui aurais dit de ficher le camp. En fait, il n'aurait probablement pas eu de dossier à me remettre, et l'accès à mon bureau lui aurait été difficile. Par la suite, j'ai

consulté son agent de gestion de cas, son agent de correction, son surveillant au travail et d'autres agents de correction pour connaître leur opinion et en apprendre davantage sur le détenu en question, sur ses progrès et sur la qualité de ses rapports quotidiens avec le personnel et les autres détenus. J'ai ensuite pu recommander le transfèrement du détenu dans un pénitencier de niveau de sécurité moindre, conformément à la deuxième valeur fondamentale: *Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.* Cette expérience a constitué pour moi une étape importante en ce qui a trait à la sécurité active et à l'obligation de rendre compte.

Un autre incident qui s'est produit au début de ma carrière peut servir à illustrer mon changement d'attitude envers les délinquants. Un nouveau détenu venait d'être placé en ségrégation administrative. Je travaillais seule pendant le quart de nuit, et cet individu ne cessait de répéter qu'il y avait «quelque chose sous son lit». Je me souviens d'avoir passé la nuit à le rassurer de l'autre côté de la porte en lui disant qu'il n'y avait «rien sous son lit». Le lendemain matin, lorsqu'on a ouvert la porte de sa cellule, le détenu m'a dit en tenant un chat par la peau du cou: «Voilà votre fameux 'rien'»! Je n'avais cru le détenu qu'en voyant le chat de mes propres yeux. Aujourd'hui, grâce au nouveau système, mon approche serait différente dans une situation de ce genre. Je reconnais maintenant qu'une personne ne perd pas sa crédibilité simplement parce qu'elle est incarcérée. Je ne me contenterais pas de dire au détenu, de l'autre côté de la porte, de modifier sa perception des choses. Il est faux de penser qu'un délinquant ne peut faire la part des choses ou dire honnêtement ce qu'il voit. Même incarcérée, une personne demeure un être humain.

Ces expériences ont confirmé ma conviction que tout individu possède le potentiel de croissance personnelle et de développement dont fait état la première valeur fondamentale. Je reconnais également que chaque personne

doit être responsable de ses gestes. Tous les jours, je suis témoin de petits acquis découlant de la mise en application du document portant sur la Mission dans le processus décisionnel, et je suis en mesure d'apprécier les avantages qu'entraîne le partage des *idées, des connaissances, des valeurs et des expériences* avec d'autres personnes. Il est essentiel que tous les membres de l'équipe d'une unité ou du personnel d'un établissement travaillent en étroite collaboration pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement, un peu comme dans le cas d'un véhicule. Si le tuyau d'alimentation n'est pas bien posé, le moteur ne pourra pas fonctionner, même s'il a été installé par un expert.

J'aimerais également souligner le fait que si *nous* estimons vraiment que le *personnel du Service* constitue *sa force* et *sa ressource principale* dans la réalisation de *ses objectifs, nous* devons reconnaître la valeur de nos agents de correction chevronnés ainsi que la contribution qu'ils ont apportée à l'évolution du Service correctionnel du Canada. Nous devons aussi reconnaître les habiletés du personnel de correction nouvellement embauché et s'assurer qu'un heureux amalgame d'expérience et d'idées novatrices améliore la qualité des services offerts par le SCC. Au fil des années, nous avons eu tendance à oublier l'apport essentiel du personnel expérimenté dans notre empressement d'adopter des idées et des concepts nouveaux. Ces employés chevronnés, si souvent oubliés et mis à l'écart, ont énormément de sagacité et de connaissances à partager d'une manière personnelle que les guides des procédés et des méthodes ne sauraient décrire. Je parle en tant qu'élève d'un grand nombre de ces agents. Tous les jours, je marie la vigne à l'ormeau dans le cadre de mon travail avec les membres du personnel et les détenus. Comme objectifs personnels, je m'efforce de prendre des décisions judicieuses et de faire preuve de bon sens. Mes qualités de chef et mes compétences en relations interpersonnelles sont mises en valeur dans les activités quotidiennes de l'établissement. Il

«Il est essentiel de respecter les droits des autres et d'être juste, ferme, amical et honnête si l'on veut en arriver à une collaboration authentique et à une administration efficace.»

est essentiel de respecter les droits des autres et d'être juste, ferme, amical et honnête si l'on veut en arriver à une collaboration authentique et à une administration efficace.

Depuis le Programme des agents recrutés en correction jusqu'au poste de surveillante correctionnelle, mon cheminement a été long et cahoteux. Toutefois, d'après l'un des principes directeurs de la cinquième valeur fondamentale, mes efforts ne sont pas vains: *Nous croyons qu'un sens de l'histoire et le désir de tirer des leçons du passé nous permettront de façonner notre futur et de rechercher l'excellence dans l'accomplissement de notre mission.* ■

Claude Dumaine est directeur du Pénitencier de Dorchester situé dans la région de l'Atlantique. Ce pénitencier était, depuis sa construction en 1880 et jusqu'à il y a trois ans, le seul établissement à sécurité maximale de la région. Depuis, étant devenu un établissement polyvalent à échelons multiples, la composition de sa population carcérale et sa culture ont considérablement changé. Dans l'article qui suit, monsieur Dumaine explique comment le personnel a relevé le défi que représentait ce changement en se reportant à l'Énoncé de valeurs de 1984 et au document portant sur la Mission.

CHANGEMENT S'INSPIRANT DE L'ÉNONCÉ DE MISSION - PÉNITENCIER DE DORCHESTER

Claude Dumaine
Directeur

Le Pénitencier de Dorchester est en transition. Il n'est plus ce qu'il était il y a à peine deux ou trois ans et il se sera, je l'espère, transformé encore davantage d'ici deux ans. L'Énoncé de valeurs de 1984, le document portant sur la Mission du SCC et la nouvelle vocation du pénitencier par suite de l'ouverture en février 1987 de l'établissement de l'Atlantique – un pénitencier à sécurité maximale situé à Renous (Nouveau-Brunswick) – sont à l'origine de ces changements. Le Pénitencier de Dorchester, qui jusqu'alors

était le seul établissement à sécurité maximale dans toute la région de l'Atlantique, devait se donner un nouveau visage. Il allait devenir un établissement polyvalent à échelons multiples; la sécurité de son périmètre serait maintenue au niveau maximal, tandis qu'à l'intérieur des murs, elle serait réduite. La composition de sa population carcérale allait donc changer.

En 1987, la population du pénitencier s'élevait à 440 détenus placés sous sécurité maximale. Environ 90 d'entre eux étaient en isolement protecteur, c'est-à-dire séparés de la population carcérale générale pour leur protection. En outre, quelques détenus étaient isolés dans un petit centre de traitement au sein de l'établissement en raison de leurs «besoins spéciaux» (par exemple, des détenus souffrant de troubles mentaux ou ayant une capacité fonctionnelle réduite). Au cours de la dernière année, notre population comptait en moyenne 237 détenus, répartis en trois catégories: la population générale comprenant surtout des détenus placés sous sécurité moyenne élevée; un certain nombre de détenus en isolement protecteur (de tous les niveaux de sécurité); des délinquants ayant des «besoins spéciaux» (de tous les niveaux de sécurité et incluant ceux qui sont logés au centre de traitement).

«Ce changement exigeait l'adoption de nouvelles façons de procéder...un grand nombre de perceptions et d'attitudes devaient changer si nous voulions être en mesure de surmonter les problèmes du passé et de relever les défis de l'avenir.»

De plus, nous avons profité de la diminution du nombre de détenus et du changement de la vocation de l'établissement pour modifier un autre aspect important du pénitencier. Nous avons décidé de tout mettre en oeuvre pour intégrer les deux groupes les plus nombreux: la population carcérale générale et les détenus en isolement protecteur. Depuis bon nombre d'années, ces groupes étaient tenus séparés sur tous les plans de la vie carcérale.

Ce changement exigeait l'adoption de nouvelles façons de procéder. Il fallait réaménager les installations matérielles et modifier la culture de l'établissement. En ce qui concerne les employés et les détenus, un grand nombre

de perceptions et d'attitudes devaient changer si nous voulions être en mesure de surmonter les problèmes du passé et de relever les défis de l'avenir.

L'un des premiers changements effectués, et sans doute celui qui nous a aiguillés sur la voie actuelle, fut la mise en oeuvre de la gestion par unité. Le fondement de notre formation en la matière se trouvait dans l'Énoncé de valeurs de 1984, un document élaboré pour le Service correctionnel du Canada par Ole Ingstrup, alors contractuel. Cet ouvrage, précurseur du document actuel portant sur la Mission, indiquait clairement ce que l'on attendait des employés et des détenus et décrivait comment le Service et les établissements devraient être gérés. Grâce à l'Énoncé de valeurs, nous pouvions fournir aux employés du pénitencier une ligne de conduite à suivre dans leurs relations avec les détenus et définir nos attentes à l'égard de ces interactions et même du comportement des détenus. Il est étonnant que cette approche, qui semble fort simple et logique, n'ait jamais été adoptée auparavant.

À notre avis, l'Énoncé de valeurs nous permettait de formuler les résultats escomptés par rapport à chaque employé, à partir d'un ensemble d'attentes déjà explicitées, maintenant appelées des valeurs. L'ouvrage légitimait nos exigences concernant l'éthique professionnelle, le respect de la légalité et l'engagement du personnel envers le SCC dans son travail auprès des délinquants. Il était évident qu'il fallait inculquer une meilleure éthique de travail au personnel si l'on voulait améliorer les services aux détenus.

Selon nous, pour rendre davantage efficace notre travail auprès des détenus, nous devions changer l'attitude de certains employés. Par conséquent, la formation du personnel devait jouer un rôle prépondérant. Nous avons conçu et dispensé un programme de formation d'une durée de trois semaines, portant sur les valeurs, les questions juridiques, l'éthique de travail, le professionnalisme et la nature de nos responsabilités envers les détenus.

J'ai rencontré chacun des groupes au cours des séances de formation afin de discuter des attentes du Service et de l'établissement. Ces séances se sont avérées très révélatrices. Au cours de nos discussions, nous avons appris que bon nombre d'employés ne comprenaient pas vraiment la nature de leur travail en «milieu correctionnel». Ils savaient qu'ils devaient assurer la sécurité du public, mais ils croyaient que leur rôle se limitait à «garder les détenus à l'intérieur» et à «exercer un contrôle sur eux». Ils n'avaient pas saisi qu'ils devaient travailler avec les détenus et leur servir de modèles, de manière à les encourager et à les aider à «se défaire» de leur comportement criminel – ce qui leur permettrait d'accroître considérablement leur contribution à la protection du public.

Les employés ont exprimé leur profonde amertume face aux injustices qu'ils estimaient subir ou avoir subies, ainsi qu'au manque de respect qu'on leur témoignaient en tant que personnes. Ils avaient de la difficulté à comprendre pourquoi ils devaient se montrer justes et prévenants envers les détenus et comment ils y arriveraient alors qu'eux-mêmes avaient le sentiment d'avoir été ou d'être traités de façon injuste ou insensible par leur surveillant.

Par ailleurs, les employés croyaient que toutes les décisions étaient prises par un ou deux gestionnaires dans l'établissement et que ni le personnel d'exécution ni les surveillants n'exerçaient ou ne pouvaient exercer une influence importante sur les opérations du pénitencier. Quelle contribution pouvaient-ils apporter si ce qu'ils faisaient ou disaient était écarté? En somme, ils avaient l'impression de n'avoir aucun pouvoir et aucun sentiment d'appartenance.

Un autre fait important a été révélé lors des séances de formation: certains employés avaient renoncé à faire du bon travail en raison de la présence de collègues qui semblaient provoquer les détenus et nuire à la gestion de l'établissement. Nous avons convenu que ces individus n'acceptaient pas

leurs responsabilités professionnelles et compromettaient la sécurité de leurs collègues, des détenus et du public. En outre, le problème se compliquait du fait qu'ils étaient protégés par certains de leurs collègues qui, eux, n'étaient pas prêts à affronter cette attitude destructrice.

Les défis à relever étaient clairs. Tous les employés de l'établissement devaient s'engager à traiter équitablement les détenus, leurs collègues de travail et le personnel subalterne. La loi stipule en quoi constitue le devoir d'agir équitablement envers les détenus. Il faudrait redoubler d'ardeur pour nous assurer que les droits des employés soient également respectés. L'Énoncé de valeurs posait les fondements des principes directeurs du SCC, mais il était de toute importance que chacun des surveillants et des gestionnaires, y compris moi-même, les mettent en application de façon visible et cohérente dans son travail quotidien. L'intégrité et l'obligation de rendre compte sont devenues essentielles. En tant que directeur, j'ai déclaré dès le départ mon intention de faire preuve d'ouverture et de responsabilité dans toutes mes décisions et d'en donner la justification, d'être attentif au point de vue des autres et de modifier mes décisions en présence d'arguments convaincants. En échange, j'ai demandé à tous les surveillants et à tous les gestionnaires de suivre mon exemple. La gestion par unité a permis de promouvoir cette approche puisque, désormais, plusieurs unités se partageraient la responsabilité de gérer les détenus, le personnel et les opérations de l'établissement. Suivant cette méthode de gestion, chaque agent et chaque unité ont un rôle clairement défini à remplir dans la prise de décision sur des questions précises. Chacun est responsable de ses décisions, qu'il s'agisse de la gestion des détenus, des opérations courantes, de l'administration du budget ou des nombreux autres aspects de la vie en établissement.

Inutile de mentionner que cette transition ne s'est pas faite sans heurt. La majorité de nos employés ont accepté d'emblée les nouvelles valeurs et responsabilités qu'on leur proposait comme moyen d'améliorer la qualité et l'efficacité de leur contribution au milieu de travail. En contrepartie, ils ont bénéficié d'un sens accru d'estime de soi et de satisfaction personnelle. D'autres, d'abord réticents, ont fini par s'engager lorsqu'ils ont constaté qu'un changement pouvait se produire même dans un vieil établissement comme le Pénitencier de Dorchester. D'autres encore continuent à marcher à reculons à la seule idée qu'on attend maintenant beaucoup plus d'eux qu'auparavant.

Je pense que nous avons réalisé d'importantes percées en aidant le personnel à mieux comprendre son rôle, mais il nous reste beaucoup de chemin à parcourir. Certains employés considèrent le travail seulement comme un moyen de gagner de l'argent, et s'ils doivent faire des heures supplémentaires, tant mieux. Évidemment, nous devons continuer à préciser nos attentes et à travailler avec ces employés afin d'accroître les connaissances et d'améliorer les habiletés dont ils ont besoin pour fournir le rendement escompté dans l'accomplissement des tâches qui leur incombent.

Au Pénitencier de Dorchester, nous avions déjà défriché le terrain en vue de mettre en place une organisation centrée sur des valeurs lorsque le document portant sur la Mission a été élaboré en 1988. À la conférence de Banff, je me suis rendu compte, pour la première fois dans ma carrière, que mes collègues et moi-même partagions les mêmes valeurs et les mêmes attentes en ce qui concerne le travail en milieu correctionnel. J'étais emballé d'apprendre que le Service était sur le point de proclamer publiquement ces valeurs, ces principes directeurs et ces objectifs stratégiques comme des lignes de conduite à suivre et des jalons qui permettraient à d'autres de jauger nos progrès. Le travail déjà amorcé au Pénitencier de Dorchester pourrait donc se

poursuivre, avec l'appui inconditionnel du Service. La voie qui nous mènerait encore plus loin était désormais clairement définie. À l'établissement, bien des gens ont accueilli avec enthousiasme le document portant sur la Mission, et le nombre d'indécis était moins élevé que lors de la parution de l'Énoncé de valeurs. Toutefois, certains se comportent toujours comme de simples spectateurs, refusant de prendre part à la transformation.

Les changements vont bon train au Pénitencier de Dorchester. Nous avons la confirmation que les détenus s'y sentent mieux qu'auparavant. Ils participent directement à l'amélioration de leurs conditions de vie dans l'établissement. Ils nous aident, par l'entremise de deux comités de détenus, à veiller à ce que les services et les programmes de base de l'établissement répondent à leurs besoins. Ils ont contribué à la conception du plan de leur nouvelle salle à manger, de leur chapelle et de leur centre communautaire, et nous sollicitons maintenant leur avis à l'égard du réaménagement de l'établissement. Tout comme les employés, ils apprennent à résoudre leurs problèmes au niveau le plus bas possible, et le nombre de questions que je suis appelé à trancher, en tant que directeur de l'établissement, a diminué. Les détenus ont toujours la possibilité de communiquer avec moi lorsque je suis à l'établissement mais, dans la plupart des cas, ils soumettent leurs problèmes à ceux qui travaillent le plus directement avec eux. Les détenus considèrent qu'ils sont traités équitablement et que les employés sont sensibles à leurs besoins.

«... les détenus s'y sentent mieux qu'auparavant... La plupart des employés estiment maintenant qu'il fait bon travailler à Dorchester.»

La plupart des employés estiment maintenant qu'il fait bon travailler à Dorchester. Ils constatent que leur travail peut influer sur la gestion de la population carcérale et même sur le fonctionnement de l'établissement. La majorité des employés ont des relations étroites avec les détenus – ils en viennent à bien les connaître plutôt que de simplement les surveiller – et cette situation a permis d'accroître la sécurité des détenus, des employés et du public. Nous

«La majorité des employés ont des relations étroites avec les détenus – ils en viennent à bien les connaître plutôt que de simplement les surveiller – et cette situation a permis d'accroître la sécurité des détenus, des employés et du public.»

avons réalisé des progrès considérables en ce qui concerne l'intégration des détenus en isolement protecteur dans la population générale. Il y a eu quelques disputes sans conséquence entre des détenus, mais les incidents graves sont maintenant extrêmement rares. Les membres du personnel sont davantage efficaces dans l'accomplissement de leurs tâches quotidiennes et sont en voie d'améliorer leur aptitude à reconnaître et à reprendre un comportement inacceptable. En outre, ils représentent un élément clé du processus décisionnel de l'établissement. Certaines décisions leur appartiennent entièrement (par exemple, le fait de laisser une barrière ouverte ou fermée, de déterminer s'il faut recourir à des services de counseling ou porter une accusation lorsqu'un détenu se conduit mal). Leur contribution aux décisions prises par les cadres supérieurs et moi-même est essentielle et précieuse. L'interaction accrue entre les employés et les détenus et la qualité des communications entre les employés et les détenus, entre collègues de travail et entre le personnel et la haute direction ont grandement amélioré la sûreté, la sécurité et le contrôle au sein de l'établissement. En fait, nous jouissons tous, employés et détenus, d'un meilleur climat de confiance et de détente, dans lequel un détenu a peu de possibilités de faire la loi.

Au Pénitencier de Dorchester, nous avons changé, et nous sommes fiers des améliorations que nous avons apportées. Les valeurs, les principes directeurs et les objectifs stratégiques énoncés dans le document portant sur la Mission nous ont tracé la voie à suivre. Elle est longue et pleine d'embûches, et nous venons tout juste de l'entreprendre. Les idéaux auxquels le Service aspire constituent autant de défis pour chacun d'entre nous et dans nos relations avec les autres. Ils nécessitent beaucoup d'énergie et l'engagement de tous. Bien que nous essuyions de nombreux échecs, chaque petite victoire et chaque pas en avant nous incitent à poursuivre notre démarche. Nous nous sommes engagés personnellement à continuer d'assumer la Mission

quotidiennement et à travailler en vue de sa pleine réalisation. Nos employés sont déterminés à atteindre ces idéaux. Je me sens secondé et très encouragé, sachant que notre sous-commissaire régional, le commissaire et le solliciteur général sont aussi engagés à réaliser nos objectifs. Nous poursuivrons ensemble cet idéal – un jour à la fois.

Le vieux Pénitencier de Dorchester est devenu, pour nous, un meilleur lieu de travail et, pour les détenus, un bien meilleur milieu de vie. ■

Le compte rendu de René Rousseau nous donne un aperçu du secteur correctionnel communautaire. Monsieur Rousseau, le directeur en poste à l'établissement Sainte-Anne-des-Plaines, un pénitencier à sécurité minimale situé dans la région du Québec, était directeur du bureau de district de Montréal-Métropolitain lorsqu'il a préparé le texte qui suit. Il applaudit les efforts du SCC pour rehausser l'aspect communautaire de ses opérations. Cependant, il tient à signaler le scepticisme du public en ce qui a trait à la libération sous condition des délinquants. Pour faire contrepoids aux échecs sensationnels du système, il fait état de quelques réussites – des exemples de détenus qui réalisent graduellement tout leur potentiel en devenant des citoyens respectueux des lois. Ces réussites, nous l'espérons, se multiplieront au fur et à mesure que nous continuerons à mettre en valeur les services correctionnels communautaires.

DEVENIR DES CITOYENS RESPECTUEUX DES LOIS

René Rousseau
Directeur

J'estime qu'il est du devoir du Service correctionnel du Canada de prendre le temps de souligner les réussites à son actif, de même que celles qu'il peut entrevoir. Il est essentiel que nous nous acquittions de cette tâche parce que nos erreurs sont habituellement diffusées largement au grand public et que celui-ci pourrait s'inquiéter si, parallèlement, il ne recevait aucune information sur nos réussites. En effet,

il faut mentionner les succès obtenus par les délinquants en liberté conditionnelle que nos employés soutiennent, appuient et aident parfois à sortir de leur pétrin grâce à un travail de qualité.

«... les petits succès ordinaires auprès de libérés conditionnels ordinaires qui déploient beaucoup d'efforts pour réintégrer une société respectueuse des lois.»

Lorsque j'ai essayé de recueillir des exemples de réussite, j'ai découvert qu'il n'était pas facile de convaincre les agents de liberté conditionnelle de parler de nos succès. Cela tient certainement à la prudence découlant de l'expérience qui les amène à croire que, dans notre domaine, il est dangereux de se glorifier. Cette attitude résulte aussi d'un certain sentiment de «fair-play», selon lequel la gloire rattachée à un succès notoire ne devrait pas diminuer le mérite des agents qui, jour après jour, multiplient les petits succès ordinaires auprès de libérés conditionnels ordinaires qui déploient beaucoup d'efforts pour réintégrer une société respectueuse des lois.

Cependant, j'ai dû être assez convaincant, puisque la plupart des unités ont fini par me soumettre des cas de succès avec toute la documentation me permettant de faire valoir les aspects particuliers de ces réussites. Les noms des lieux et des personnes concernées ont été changés afin d'en préserver le caractère confidentiel. Les récits qui suivent sont vraiment intéressants. Ces quelques exemples nous font prendre conscience du fait qu'il y a des centaines de cas similaires dans d'autres villes canadiennes. Nous nous rendons compte également que si nous améliorons nos méthodes de surveillance, de contrôle et d'évaluation du risque et, peut-être plus important encore, nos façons d'aider les délinquants, le Service peut s'attendre à des résultats encourageants pour les années 2000. Les exemples de progrès qui se sont effectivement produits chez des personnes depuis longtemps jugées indignes de confiance nous permettent de voir et de croire réellement que les délinquants sont capables de vivre en tant que citoyens respectueux des lois.

LE CAS DE PIERRE BERNARD

Pierre Bernard est un jeune homme petit et frêle, impulsif, agressif, intellectuellement démuni et dont les problèmes sont aggravés par une consommation abusive d'alcool. Maintenant âgé de vingt-cinq ans, il a un casier judiciaire chargé. Son enfance a été marquée par des échecs scolaires, des conflits entre ses parents et la fréquentation de mauvais amis. À l'âge de treize ans, il se retrouvait dans un centre d'accueil d'où il s'enfuyait régulièrement. Il est allé d'un foyer à l'autre, en passant par tous les établissements pour jeunes contrevenants. À l'âge de seize ans, il fut reconnu coupable de tentative de meurtre sur la personne d'un éducateur. Placé dans un hôpital psychiatrique pendant un certain temps, il a ensuite été libéré. Plus tard, pendant qu'il était détenu dans une prison provinciale, il a essayé d'étrangler un gardien et a reçu une première peine d'emprisonnement de cinq ans dans un pénitencier. Mis en liberté surveillée, il a récidivé moins de six mois plus tard en volant des automobiles. Sa liberté surveillée a été révoquée et sa peine a été prolongée.

Au pénitencier, il refusait de collaborer avec le personnel et faisait preuve d'un manque flagrant de motivation pour assumer ses responsabilités. Il ne faisait aucun effort et ne prenait aucune mesure pour s'améliorer tant sur les plans personnel et social, que du point de vue de l'apprentissage scolaire et du travail.

En juin 1989, lorsqu'il a été mis en liberté surveillée pour la deuxième fois, il semblait bien que, pour lui, l'adaptation sociale serait difficile. Il n'avait aucun projet, aucune adresse, aucune ressource, aucune compétence professionnelle particulière, et il avait le coeur et l'esprit déchirés par des conflits intérieurs. «Au début, nous a dit son agent de liberté conditionnelle, il était méfiant et récalcitrant à toute forme d'aide. Il refusait de se fixer des objectifs ou de participer à un plan de surveillance. Tout cela a changé lorsque Pierre

s'est rendu compte qu'il tenait à sa liberté et qu'il devait travailler pour la conserver. Il s'est alors pris en main et a fait de gros efforts pour s'en sortir. Cela n'a pas été facile. Il a déménagé plusieurs fois. Heureusement, il a découvert qu'il pouvait compter sur des ressources précieuses: le bedeau de la paroisse, un agent de police de sa municipalité, son parrain des AA et d'autres personnes. Il a toujours été ouvert et réceptif à leurs conseils.»

Il a trouvé un emploi et l'a conservé. Il a même été capable de résister à la tentation de consommer de la drogue malgré des périodes d'anxiété et de dépression. Il a fait quelques rechutes dans l'alcool, mais il a demandé de l'aide à son parrain et accru sa participation aux réunions des AA, ce qui lui a permis d'avoir des modèles de comportement stables et de mieux maîtriser ses émotions.

Son agent nous a dit: «Je suis fier des progrès de Pierre, bien que je sois conscient du fait qu'il a encore de grands efforts à faire et que la récidive reste toujours possible.»

LE CAS DE NORMAND DUPORT

La carrière criminelle de Normand a commencé en 1975; la série de condamnations pour vols à main armée et évasions donne l'impression d'une irresponsabilité totale sur les plans personnel et social. Il a fini par être condamné à une peine de 20 ans. En 1986, il a été recommandé pour un programme de travaux communautaires, car il avait fait des progrès au cours des deux années précédentes et représentait un risque moindre pour la société. Sa liberté conditionnelle a été révoquée en 1987 en raison de son «incapacité persistante à respecter ses engagements légaux».

En 1989, on lui a accordé de nouveau une semi-liberté pour qu'il participe à des projets communautaires; il devait alors retourner au pénitencier chaque soir. Cette fois, il a pris ses responsabilités. Cela a marqué le début de progrès concrets. Dans son dossier, on peut lire: «Depuis qu'il a

commencé à participer à des projets communautaires, tout va bien, malgré une certaine appréhension de notre part en raison de ses nombreuses libertés illégales antérieures. Il effectue des travaux d'entretien et des tâches de bureau. Son comportement est satisfaisant à tous les points de vue. Il travaille bien, se montre entreprenant, assume ses responsabilités, maintient de bonnes relations avec le personnel et respecte son entourage.»

À la fin de son stage, on a jugé que son rendement était bien au-dessus de la moyenne. On lui a alors accordé une semi-liberté dans un centre correctionnel communautaire. Deux semaines après son arrivée, il a commencé à travailler à l'extérieur dans une maison de transition pour jeunes adultes itinérants. Normand a été choisi pour remplacer une employée permanente en congé de maternité, congé qui devrait durer un an. Il est le seul membre de l'équipe qui possède un casier judiciaire et il côtoie des douzaines de personnes qui détiennent un diplôme universitaire en sciences sociales. Selon son patron, Normand est très bien accepté par ses collègues et par la clientèle. Il travaille par roulement, y compris les fins de semaine, et son salaire net de 300 $ par semaine est révisé tous les trois mois. Son patron a l'intention de faire tout en son pouvoir afin que Normand puisse travailler pour lui de façon permanente.

Normand est en liberté conditionnelle totale depuis août 1990. Les commentaires qui suivent figurent dans son dossier: «Son passé turbulent contraste nettement avec ses progrès actuels. Le changement a été très rapide. Nous pouvons seulement espérer que le sujet a suffisamment assimilé les nouvelles valeurs apprises pour être capable de se réaliser tout en envisageant sa nouvelle vie de façon réaliste.»

LE CAS DE JOHN SMITH

Le présent cas illustre la règle de la plongée sous-marine selon laquelle une personne qui a plongé très profondément doit être ramenée lentement à la surface. John Smith purge

«Le présent cas illustre la règle de la plongée sous-marine selon laquelle une personne qui a plongé très profondément doit être ramenée lentement à la surface... Sa peine actuelle de 36 ans...se poursuivra jusqu'en 2006.»

actuellement une troisième peine d'emprisonnement pour plus de 17 chefs d'accusation pour vols, vols à main armée et voies de fait sur un agent de police. Sa peine actuelle de 36 ans, 10 mois et 7 jours a commencé en 1970 et se poursuivra jusqu'en 2006.

Étant donné la gravité de ses infractions, la longueur de la peine imposée et ses évasions de 1972 et de 1978, le Service correctionnel avait recommandé un processus de libération lent avec surveillance constante. Avant d'être mis en liberté, John a participé à un programme de traitement spécial en clinique, destiné aux délinquants multirécidivistes; par la suite, on lui a accordé des permissions de sortir de plus en plus fréquentes. C'est en 1986 qu'il a obtenu une semi-liberté. Cette semi-liberté a été renouvelée deux fois et, après une évaluation de deux mois dans un hôpital psychiatrique, on lui a accordé une libération conditionnelle totale en septembre 1989.

Un incident de vol à l'étalage (marchandises d'une valeur d'environ 15 $), survenu en mars 1988, nous éclaire sur le professionnalisme de nos agents et de nos partenaires du système de justice pénale. Sans essayer de minimiser la gravité du geste du délinquant, l'agent et le surveillant de liberté conditionnelle, en consultation avec des professionnels de l'hôpital psychiatrique, ont tenu compte du fait que John avait posé ce geste impulsif après avoir consommé de l'alcool, par suite de la perte de son emploi et de démarches infructueuses pour se trouver un autre travail. En raison du temps qu'il avait déjà passé en prison et du faible risque qu'il représentait alors pour la société, ils ont recommandé que John ne retourne pas au pénitencier en attendant sa comparution. Le temps leur a donné raison; John continue de vivre et de travailler dans la collectivité et il n'a pas récidivé. Il sera en liberté conditionnelle jusqu'en 2006. Soutenu par la présence et l'encouragement de sa femme, John est en bonne voie de réintégrer la société. Le pronostic est encourageant.

LE CAS DE SERGE NAVARRE

Le succès de cette histoire peut être attribué à un encadrement de qualité et au fait que le délinquant a pu recevoir le traitement particulier dont il avait besoin. La nature grave des infractions commises par ce délinquant (agressions sexuelles sur des enfants) et son manque de motivation à suivre un traitement pendant son incarcération ont donné lieu à une mise en liberté surveillée à condition qu'il réside dans un centre résidentiel communautaire (CRC). Il y avait aussi trois autres conditions: il devait se soumettre à un traitement psychiatrique suivi, il devait éviter tout contact social avec des mineurs sans l'autorisation de son agent de liberté conditionnelle et il devait se présenter comme pédophile au responsable de tout groupe de traitement dans lequel il pouvait être appelé à prendre part à des activités avec des jeunes.

Au cours de son séjour au CRC, le délinquant était assujetti à des séances de counseling intensives, et ses activités étaient constamment surveillées et contrôlées. Malgré une forte tendance à céder à ses impulsions, un tempérament instable sur le plan affectif et beaucoup de difficulté à se conformer aux règlements, le délinquant a toujours pris au sérieux ses séances avec le psychiatre, acceptant le traitement prescrit, ce qu'il n'avait pas fait avant sa libération. Serge Navarre a fini de purger sa peine au CRC sans récidiver. Selon son agent, ce cas peut être considéré comme une réussite car le pronostic initial était vraiment décourageant.

Le fait de placer le sujet dans une maison de transition sous surveillance appropriée s'est avéré une décision judicieuse, puisque cela a permis au délinquant de faire l'expérience de la liberté d'une façon positive, sans qu'il reprenne son comportement criminel.

LE CAS DE RÉMI BOURQUE

Le Pavillon Emmanuel-Grégoire, un CRC de Montréal, accueille les délinquants en semi-liberté qui ont des problèmes reliés à la toxicomanie. Le directeur général m'a récemment mentionné un cas dont il est fier, à juste titre, car c'est dans ce CRC que s'est effectué un changement décisif dans la vie du jeune homme en question.

Rémi Bourque avait été condamné pour voies de fait graves, infractions contre la propriété et méfaits publics. Il a obtenu une libération conditionnelle, qu'on a dû révoquer en raison de problèmes reliés à la drogue. Il a ensuite été condamné de nouveau pour voies de fait. La même chose s'est produite en 1985 et en 1987. Par la suite, on lui a accordé une autre semi-liberté, mais à la condition qu'il participe à un programme de traitement pour toxicomanes offert au Pavillon: ce fut sa planche de salut.

Dans le cadre de ce programme, le délinquant, alors âgé de vingt-sept ans, a été obligé de faire face à son problème de drogue et à son comportement criminel. Il a commencé à assumer la responsabilité de son comportement. Aujourd'hui, il a terminé sa formation à l'emploi, il a un travail, il oeuvre comme bénévole dans une maison d'hébergement pour itinérants et il donne des conférences dans les écoles sur la prévention de la toxicomanie.

Il a obtenu sa libération conditionnelle totale, mais il reste en contact avec le Pavillon Emmanuel-Grégoire. Il travaille actuellement pour le compte de ce CRC où, entre autres, il accueille les nouveaux arrivants, cause avec eux pour les mettre à l'aise et les aide à réussir leur programme de désintoxication.

CONCLUSION

Que le Service correctionnel du Canada oriente ses efforts vers la mise en liberté dans la collectivité, plutôt que de se concentrer exclusivement sur l'incarcération est tout à

fait compatible avec l'énoncé de sa Mission. Une telle approche pose certains risques pour le personnel et les délinquants, mais ce sont des risques bien calculés que nous sommes prêts à prendre.

L'une des façons de vaincre le scepticisme et les réticences de la population est de mettre en évidence quelques-unes de nos réussites, puisque seuls des résultats concrets et positifs peuvent accélérer le changement.

La population a parfaitement droit de vouloir se sentir en sécurité, et le gouvernement doit respecter les voeux des citoyens. Il nous incombe d'adopter une approche proactive et de présenter au grand public, de façon opportune, les avantages de la mise en liberté graduelle des délinquants comme moyen de s'assurer que leur réinsertion sociale s'effectue sans heurt. Tous devraient savoir que, tôt ou tard, la plupart des détenus vont parvenir à la date d'expiration de leur mandat et que la responsabilité que nous avons envers la collectivité d'aider les délinquants à réintégrer la société a préséance sur le rôle traditionnel des geôliers, dont la seule responsabilité légale et sociale était d'ouvrir la porte de la prison le temps venu.

Le fait de permettre à nos détenus de regagner leur liberté avec l'aide et la surveillance appropriées et de retrouver leur place comme citoyens se fonde sur la confiance que nous avons dans l'humanité et sur l'attrait qu'exerce la perspective de vivre en tant qu'être libre. Notre énoncé de Mission nous appuie dans cette activité. ■

«Tous devraient savoir que, tôt ou tard, la plupart des détenus vont parvenir à la date d'expiration de leur mandat et que la responsabilité que nous avons envers la collectivité d'aider les délinquants à réintégrer la société a préséance sur le rôle traditionnel des geôliers, dont la seule responsabilité légale et sociale était d'ouvrir la porte de la prison le temps venu.»

Laval Marchand est le directeur de l'établissement Leclerc, un pénitencier à sécurité moyenne situé dans la région du Québec. Dans le texte qui suit, il insiste sur l'interaction entre les employés et les détenus. S'il est vrai qu'à une certaine époque, ces relations étaient principalement caractérisées par le pouvoir et l'autorité du personnel, monsieur Marchand constate maintenant un rapprochement des employés et des délinquants, de meilleures communications et, par conséquent, des rapports beaucoup plus sains et une atmosphère moins tendue dans l'établissement. Il souligne également l'accroissement de la transparence; les détenus sont plus dynamiques et mieux informés qu'auparavant en ce qui concerne la gestion de leur cas.

MOINS D'AUTORITÉ ET PLUS D'INTERACTION

Laval Marchand
Directeur

Dans les chapitres précédents, nous avons décrit la structure, l'administration et les activités du Service correctionnel du Canada. Nous avons établi qu'en définissant sa Mission – qui s'appuie sur des valeurs fondamentales, des principes directeurs et des objectifs stratégiques – le Service jetait les assises d'un organisme professionnel convaincu de la nécessité d'offrir des services de qualité, en accord avec les valeurs de la société.

Cet engagement progressiste témoigne d'un vif désir de contribuer à l'évolution et à la création d'un modèle de la société contemporaine, dans laquelle les droits individuels et la sécurité publique sont d'une importance primordiale. Bien que nous travaillions auprès de délinquants, un groupe marginal, nous ne voulons pas continuellement traîner de l'arrière sur des sentiers battus. Nous croyons plutôt que nos initiatives peuvent servir de modèles et même avoir un effet positif et net sur les idéologies, les valeurs et les changements sociaux.

En assumant un rôle de chef de file et de bâtisseur, le Service correctionnel du Canada introduit des principes de

gestion innovateurs et des valeurs nouvelles dans le domaine carcéral, un univers traditionnellement conservateur et autoritaire.

Aucune étude systématique officielle n'a encore été effectuée, et il est difficile de vérifier et de quantifier les résultats obtenus. Néanmoins, nous croyons que ces résultats ont une valeur qualitative, puisqu'ils semblent refléter une réaction positive de la part de notre personnel et de la population carcérale à la nouvelle philosophie que le Service correctionnel du Canada tente d'inculquer à tous les intéressés.

«... le Service correctionnel du Canada introduit des principes de gestion innovateurs et des valeurs nouvelles dans le domaine carcéral, un univers traditionnellement conservateur et autoritaire.»

Depuis que la Mission a été établie et portée à la connaissance des membres du personnel et des détenus, nous avons remarqué à maintes occasions que les employés prenaient conscience de la philosophie et des préceptes du Service correctionnel non seulement par les voies hiérarchiques et officielles, mais aussi par la façon dont les détenus réagissaient à leur conduite. À plusieurs reprises, des détenus ont rappelé à des agents de correction que des principes énoncés dans le document portant sur la Mission n'étaient pas respectés; des plaintes et des griefs ont été présentés à cet égard, parfois en faisant référence à la Mission. Selon nous, cette attitude est très constructive puisque l'énoncé de Mission, qui devrait orienter le travail des agents de correction, a créé des attentes non seulement chez les cadres supérieurs, mais aussi chez les détenus. Ces derniers ont une certaine notion du traitement et des services qu'ils estiment être en droit de recevoir.

Nous croyons que des relations harmonieuses entre les détenus et les agents de correction commencent par la compréhension mutuelle. Il faut favoriser l'établissement de contacts et promouvoir les relations ouvertes, franches et fonctionnelles pour que les personnes en arrivent à bien se connaître.

À cette fin, le Service correctionnel du Canada a restructuré son organisation. Il a instauré la gestion par unité dans ses établissements en vue de rendre son personnel polyvalent et de maximiser les rapports entre les détenus et le personnel.

Le fait de ne plus être isolés des détenus a incité certains employés de longue date à remettre en question la façon dont ils traitaient les détenus et même leurs opinions à l'égard de ces derniers. Aujourd'hui, non seulement ces employés doivent-ils avoir des contacts quotidiens avec les détenus, mais il leur incombe aussi d'intervenir sur le plan correctionnel.

Il est évident qu'une personne ne devient pas, du jour au lendemain, un excellent agent de correction simplement parce que son poste exige qu'elle communique avec les détenus. Tenant compte de ce fait, le Service correctionnel du Canada donne à ses employés la formation dont ils ont besoin pour remplir leur nouveau rôle.

Ainsi, nous remarquons que les agents de correction, qui avaient auparavant peu de contacts avec les détenus, changent leurs perceptions au fur et à mesure qu'ils se familiarisent avec leur nouveau rôle. Ils se rendent compte graduellement qu'ils sont des agents de «correction» et que le raffinement de leurs attitudes et de leur comportement ne diminue en rien la discipline et le respect qu'ils attendent des détenus. En outre, les communications et les contacts sont plus constructifs et plus harmonieux qu'antérieurement et ils incitent naturellement les détenus à adopter un comportement prosocial.

Les relations entre le personnel et les détenus sont moins caractérisées par le pouvoir et l'autorité qu'auparavant et davantage investies de professionnalisme. Le contrôle exercé sur les détenus est en train de devenir la relation d'aide que nous cherchions à établir.

La gestion des cas par équipe, qui joint les compétences des spécialistes et les évaluations des agents de correction, contribue certainement à améliorer la qualité du travail des agents auprès des détenus et permet une meilleure compréhension des interventions correctionnelles.

Tout employé qui a des contacts avec un détenu – qu'il s'agisse d'un psychologue, d'un aumônier, d'un instructeur ou d'un agent de correction – doit participer à la gestion du cas, c'est-à-dire aider à établir le plan de traitement correctionnel du détenu et à évaluer périodiquement ses progrès en vue de l'octroi de privilèges, d'un transfèrement ou d'une forme quelconque de libération conditionnelle. La contribution de tous les employés au processus décisionnel rend chacun d'eux responsable et encourage la communication et la discussion. Lors d'une réunion de l'équipe de gestion d'un cas, les différentes personnes qui ont des contacts avec le détenu en cause s'entendent sur des stratégies d'intervention communes et cohérentes.

«Tout employé qui a des contacts avec un détenu – qu'il s'agisse d'un psychologue, d'un aumônier, d'un instructeur ou d'un agent de correction – doit participer à la gestion du cas ...»

Le principal intéressé, le détenu, participe à toutes les étapes du processus. D'ordinaire, il assiste aux délibérations et reçoit copie des rapports rédigés sur son cas. Cette façon de procéder garantit que les détenus sont au courant des opinions exprimées à leur égard et qu'ils ont l'occasion de justifier leurs actes ou de réfuter les remarques formulées. Cette pratique concorde entièrement avec la politique de franchise que le Service correctionnel tente de mettre en application. En outre, cette transparence respecte l'esprit de la *Charte canadienne des droits et libertés*. (À cet égard, nous pouvons affirmer que la Mission et les politiques du Service correctionnel s'harmonisent si bien avec la *Charte* qu'elles en constituent l'expression dans le domaine carcéral et correctionnel.)

Nous considérons cette façon de nous comporter avec les détenus comme une approche proactive. Nous les guidons en les aidant à choisir une voie appropriée (leurs plans

de traitement correctionnel), en leur faisant part de nos opinions et de nos attentes et en leur indiquant les conséquences éventuelles de leur comportement et de leurs attitudes. Cette nouvelle approche contraste favorablement avec nos pratiques plutôt réactives d'il y a quelques années, lorsque nos actions de soutien ou autres étaient dictées par le comportement du détenu. Le nouveau rôle que remplissent nos agents de correction a contribué, jusqu'à présent du moins, à modifier la façon dont le personnel perçoit les détenus et vice-versa, au point que le nombre d'incidents violents dans nos pénitenciers semble être en baisse. En général, le climat de vie et le milieu de travail dans les établissements sont plus agréables et moins tendus qu'auparavant – ce qui témoigne de l'amélioration des relations entre le personnel et les détenus.

Cette bonne volonté de la part des détenus et des agents de correction se manifeste de diverses façons. De plus en plus, des détenus choisissent d'être accompagnés par un employé avec lequel ils entretiennent de bons rapports, plutôt que par un membre de leur famille ou même leur avocat, lors des audiences devant la Commission nationale des libérations conditionnelles. Fait encore plus étonnant, certains membres du personnel vont jusqu'à se présenter au travail un jour de congé pour assister à ces audiences.

Nous avons aussi vu des employés, y compris des instructeurs, qui remplissaient la fonction d'escorte durant une permission de sortir. Cette tâche revient normalement aux agents de correction, mais ces employés avaient insisté pour accompagner les détenus, qu'ils avaient appris à connaître dans les ateliers. Ils désirent maintenant aider davantage les délinquants dans le processus de réinsertion sociale. Comme dans l'exemple précédent, ces employés travaillaient parfois de façon bénévole.

Nous nous rendons compte que l'autonomie accrue des agents de correction et de tout le personnel a un effet positif

réel sur notre clientèle, et c'est exactement ce que nous espérions depuis le début. Dans certains cas, les relations deviennent suffisamment aisées pour que les agents de correction et les détenus partagent la même table à la cafétéria de l'établissement.

Ces exemples ne s'appliquent pas exclusivement aux nouveaux employés qui sont déjà «gagnés» à la Mission et aux recrues qui ont reçu une formation fondée sur la Mission. D'autres cas ont également été portés à notre connaissance. L'un d'entre eux concerne un agent de correction chevronné, perçu par ses collègues comme une personne très rigide, exigeante et autoritaire qui n'accordait jamais le moindre privilège. Il y a plusieurs années, cet employé avait été agressé par deux détenus et avait subi de graves blessures. Après cet incident, son attitude envers les détenus semblait immuable, et il occupait toujours des postes de sécurité statique. Lors de l'instauration de la gestion par unité, cet employé a reçu une formation de base, puis a dû recommencer à avoir des contacts avec les détenus et participer à la gestion des cas. La direction n'avait pas beaucoup d'espoir de le voir changer d'attitude. Il m'a causé une grande surprise le jour où, insatisfait des réserves exprimées par l'équipe de gestion des cas à propos d'une permission de sortir, il est venu dans mon bureau pour intercéder en faveur du détenu.

L'exemple suivant démontre aussi le sens des responsabilités des employés, leur professionnalisme et leur souci d'aider les détenus à réussir leur réintégration sociale. Un détenu allait être mis en liberté surveillée un certain vendredi, après avoir purgé sa peine. Vers la fin de l'après-midi, le détenu était prêt à partir. Il avait préparé ses objets personnels et il était sur le point de quitter l'établissement lorsque le préposé à la gestion des peines lui a demandé quels étaient ses projets à court terme, sa destination et le moyen de transport qu'il comptait utiliser. Il a ainsi appris que les minces projets du délinquant venaient

de tomber à l'eau: son soutien communautaire était disparu. Il n'avait ni famille ni travail et seulement quelques dollars en poche; il venait d'une région éloignée, ne connaissait pas du tout les environs et avait des capacités très limitées. Certains membres du personnel ont alors essayé de trouver des ressources communautaires de dépannage qui pourraient aider le détenu. Tous les employés présents en sont arrivés à la conclusion que si on laissait partir le détenu cette journée-là, il serait très vulnérable car il était sans aucune ressource et sans abri dans un milieu inconnu. Il pourrait même récidiver, ne serait-ce que pour se procurer de quoi manger. Les employés ont réussi à convaincre le détenu de demeurer au pénitencier jusqu'au lundi suivant, afin qu'on puisse établir un nouveau plan de soutien dans la collectivité, un plan qui viserait à protéger le délinquant et la société contre toute possibilité de récidive.

De plus en plus d'employés prennent maintenant part au processus correctionnel, et on observe qu'ils désirent accroître encore davantage leur contribution. Ils ont commencé à nous faire part de leurs idées sur la façon d'améliorer nos programmes. Bon nombre de leurs suggestions innovatrices favorisent un renforcement des liens entre le pénitencier et la collectivité. Le personnel encourage les membres de la communauté à travailler comme bénévoles dans divers programmes offerts dans les établissements (par exemple, des groupes d'entraide, des activités culturelles ou spirituelles et des groupes de discussion). En outre, il cherche activement des occasions qui permettraient aux détenus d'offrir leurs services à la collectivité, dans le cadre de projets tels que le nettoyage des villes, l'entretien paysager pour des personnes âgées et des activités visant à aider des oeuvres de bienfaisance. Ces liens avec la collectivité existent depuis longtemps, mais nous remarquons aujourd'hui que de plus en plus d'idées nous viennent du personnel et des détenus. Notre Mission nous guide vers un milieu correctionnel de qualité. Au fur

et à mesure que nous évoluons, nous constatons un nouvel esprit de collaboration et la volonté d'améliorer les établissements et les relations avec la collectivité.

Notre but ultime est évidemment de fournir de bons services correctionnels, ce qui ne peut se mesurer facilement d'une manière scientifique. Qu'on puisse mesurer la qualité des services ou non, cela ne nous arrêtera pas. Nous continuerons de viser l'excellence dans nos établissements et d'améliorer nos relations avec la collectivité. ■

«Notre but ultime est évidemment de fournir de bons services correctionnels, ce qui ne peut se mesurer facilement d'une manière scientifique. Qu'on puisse mesurer la qualité des services ou non, cela ne nous arrêtera pas.»

Jeff Christian est le directeur de district responsable des opérations communautaires du Service correctionnel du Canada dans la province de l'Alberta et dans les Territoires-du-Nord-Ouest.

Le fonctionnement de ce district est bien particulier. En 1986, une entente intervenue entre l'Alberta et le gouvernement fédéral faisait passer, du SCC à la province, la fonction de surveillance des délinquants sous juridiction fédérale libérés sous condition dans la collectivité. Les agents fédéraux ne conservaient donc qu'une partie de leurs responsabilités antérieures, à savoir l'évaluation des antécédents des détenus admis dans le système correctionnel et la préparation, de concert avec les agents de l'établissement, des détenus en vue de leur mise en liberté sous condition. Par suite de ce changement, plus des deux tiers des agents communautaires du Service en Alberta ont dû accepter un nouvel emploi au SCC ou se trouver du travail ailleurs.

Dans le bureau de monsieur Christian, ce déplacement des effectifs communautaires fédéraux a constitué tout un bouleversement. En outre, le fait que le personnel était insatisfait de la manière dont avait été conclue l'entente fédérale-provinciale compliquait davantage la situation. Les membres du personnel désireux de poursuivre leur travail de surveillance auprès des libérés conditionnels étaient d'avis que la décision avait été prise au niveau national sans consultation véritable et, par conséquent, il leur semblait avoir été laissés pour compte par les autorités responsables.

Les employés touchés avaient l'impression d'avoir été trahis. Une grande solidarité s'est installée chez eux en même temps qu'un sentiment de méfiance à l'endroit de la direction du SCC. Ils se sont effectivement isolés du reste de l'organisme, et bon nombre d'entre eux envisageaient de quitter le SCC au moment où monsieur Ingstrup a été nommé commissaire en juin 1988.

Dans les pages qui suivent, monsieur Christian explique pourquoi la Mission du SCC a été accueillie avec cynisme et scepticisme par les employés du Bureau de district de l'Alberta et des T.-N.-O. et comment cette attitude s'est transformée, avec le temps, en une acceptation et en un appui sans réserve de ladite Mission en tant que plan d'action.

LA MISSION – UN PLAN D'ACTION

Jeff Christian
Directeur de district

Le moral était très bas dans le district de l'Alberta et des Territoires-du-Nord-Ouest lorsque monsieur Ingstrup a été nommé commissaire aux services correctionnels. Nous n'assurions plus la surveillance des délinquants et nous en étions très amers. Nous nous étions renfermés dans notre solidarité, ce qui nous avait permis de survivre au sein d'un organisme qui, à notre avis, ne se souciait pas de nous.

Le nouveau commissaire ne nous était pas inconnu. Tout récemment, il avait été président de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Certains d'entre nous se souvenaient de son travail antérieur au SCC; il y avait élaboré un document intitulé «Énoncé de Mission». Cependant, beaucoup de gens semblaient avoir oublié cet ouvrage, qui n'avait certainement joué aucun rôle dans les moments difficiles que nous avions connus depuis 1986.

Monsieur Ingstrup a repris son travail là où il l'avait laissé. Il s'est remis à parler d'un énoncé de Mission et a également souligné le besoin de stabilité. Il nous faisait penser à quelqu'un qui descend d'un autobus à Chicago en se croyant à Détroit. Ne pouvait-il pas comprendre ce qui

n'allait pas? Ne pouvait-il pas se rendre compte que nous avions besoin de leadership, que nous nous sentions rejetés par nos cadres supérieurs? Ne pouvait-il pas voir le bourbier dans lequel nous étions empêtrés?

Tout ce que nous entendions se rattachait à la Mission. Nous avions été invités à maintes reprises à collaborer à l'élaboration de notre Mission. Il était clair qu'on sollicitait notre participation, mais nous avions de la peine à croire que cela allait vraiment changer quoi que ce soit. Était-on prêt à nous écouter, ou allait-on prendre des décisions sans tenir compte de nos suggestions?

La dernière version de l'énoncé de Mission a été préparée à Banff, dans les Rocheuses de l'Alberta. Banff est véritablement un lieu d'inspiration, et j'estime que certains d'entre nous ont dès lors commencé à nourrir de l'espoir, en dépit du cynisme qui avait pris naissance antérieurement. Le document portant sur la Mission renfermait les mots qu'il fallait. J'étais d'accord avec les principes énoncés et je croyais qu'ils contribueraient à faire du SCC un organisme de premier ordre. Ils nous permettraient de veiller à ce que les délinquants aient les meilleures chances possibles d'éviter la récidive. Je pouvais souscrire à la philosophie correctionnelle proposée; en fait, elle correspondait aux convictions qui me guidaient au début de ma carrière dans le domaine correctionnel. Je ne demandais pas mieux que d'y croire, mais cela m'était difficile car j'étais d'avis que mes supérieurs, eux, n'y croyaient pas. S'engager à changer, à adopter de nouvelles façons de faire présentait des risques. Rien de ce que j'avais vu jusqu'à tout récemment ne m'incitait à prendre un tel risque. Les expériences vécues par le personnel du district allaient à l'encontre des valeurs et des principes véhiculés dans l'énoncé de Mission. Comment pourrais-je «vendre» la Mission aux employés de mon district si le soutien offert par les dirigeants de l'organisme ne s'améliorait pas? Est-ce que j'allais perdre ma propre crédibilité?

«Le document portant sur la Mission renfermait les mots qu'il fallait. ... Ils nous permettraient de veiller à ce que les délinquants aient les meilleures chances possibles d'éviter la récidive.»

«S'engager à changer, à adopter de nouvelles façons de faire présentait des risques.»

J'ai organisé des rencontres avec mon personnel cadre afin de lui présenter la Mission et, aussi, de lui faire part de mes craintes personnelles quant au manque d'enthousiasme probable aux niveaux supérieurs de la direction. Au terme de discussions très franches, les valeurs et les principes définis dans le document portant sur la Mission ont fini par l'emporter. Nous avons convenu d'en faire notre énoncé de Mission. Nous estimions pouvoir obtenir de meilleurs résultats en mettant ces principes en application dans notre district. Nous nous sommes engagés à réaliser la Mission au niveau local, mais nous avions l'intention de surveiller de près les décisions de nos cadres supérieurs afin de déterminer si *leur* engagement correspondait au nôtre.

Suivant l'adoption du document portant sur la Mission, nous avons élaboré un plan en prévoyant l'examen approfondi par tous les membres du personnel. Au cours des réunions tenues dans le district, il était évident que les employés partageaient les sentiments que les gestionnaires et moi-même avions exprimés. Nous nous sommes entendus sur les progrès que nous pouvions accomplir dans le district; nous avons également établi nos attentes par rapport aux autres. Nous étions d'avis que si l'énoncé de Mission n'était pas intégré au processus décisionnel, il serait appelé à disparaître et nous aurions au moins eu l'occasion de discuter des principes de services correctionnels de qualité, un exercice valable en soi.

Nous avons commencé à obtenir des résultats. En utilisant la Mission comme fondement, nos employés ont contesté bon nombre de nos décisions. Par suite de cette remise en question, nous avons décidé d'accroître leur participation à la gestion du district et d'inviter un employé à chaque réunion de la direction. Il en a résulté un respect mutuel accru et de meilleures décisions.

Nous avons utilisé l'énoncé de Mission pour fixer les buts et les objectifs de nos agents de libération

conditionnelle, qui auraient pu avoir oublié leur véritable rôle. Les attentes se sont précisées. Il y aurait peut-être lieu de croire que, pour certains, la tâche s'est compliquée mais, dans l'ensemble, le SCC s'en porte mieux. Le personnel et les cadres rendent davantage compte de leurs activités et sont aussi plus francs les uns envers les autres qu'ils ne l'étaient auparavant.

En outre, le document portant sur la Mission nous a aidés dans nos négociations avec la province de l'Alberta en ce qui a trait aux diverses questions découlant des ententes fédérales-provinciales. Il a favorisé la tenue de discussions ouvertes sur des questions d'intérêt commun et le partage de renseignements avec la province. Il a servi à définir les points où nous pouvons faire preuve de souplesse et les domaines où nous ne pouvons pas céder. Dans le cadre de la Mission, des gestionnaires subalternes sont autorisés à prendre des décisions et ils peuvent prévoir celles que prendront leurs collègues. Cette situation entraîne évidemment une confiance accrue dans la capacité de gérer des cadres hiérarchiques.

«Dans le cadre de la Mission, des gestionnaires subalternes sont autorisés à prendre des décisions et ils peuvent prévoir celles que prendront leurs collègues.»

Les cadres supérieurs ont maintenant démontré leur engagement envers la Mission. La mise en application de la gestion par unité dans les établissements en fournit l'exemple. Il est clair que le SCC tient aux principes de la gestion par unité et que les employés à tous les niveaux du Service sont résolus à faire en sorte que le produit final concorde avec l'énoncé de Mission.

La décision de confier aux directeurs d'établissement la responsabilité de préparer les délinquants à leur mise en liberté sous condition est un autre exemple de l'engagement envers la Mission. Il serait faux de laisser entendre que cette approche fait l'unanimité au SCC. Cependant, on peut affirmer que les principes de la Mission sont mis en application lorsque l'on sollicite la participation des gestionnaires de tous les niveaux, que l'on prend en considération les

observations de toutes les personnes concernées et que l'on exige que les cadres soient visibles et tenus responsables de leurs décisions. Par conséquent, il ne fait nul doute que le personnel de tous les niveaux ne ménagera aucun effort pour accomplir la Mission.

Les circonstances entourant la mort récente d'un policier de la ville d'Edmonton constituent un autre exemple. Les deux accusés étaient alors sous surveillance, l'un en liberté surveillée et l'autre en liberté conditionnelle. Comme d'habitude, on a procédé à une enquête. Celle-ci n'a révélé aucun manquement aux normes de surveillance établies. Le SCC pouvait démontrer qu'il avait agi de façon responsable. Toutefois, à notre avis, cela était insuffisant: nous voulions être en mesure de faire mieux à l'avenir. L'énoncé de Mission exige beaucoup plus que le simple respect des normes. Il nous faut examiner si nous avons réellement aidé ces deux individus et d'autres dans une situation similaire, pendant leur incarcération et leur liberté surveillée. Il faut que nous nous posions des questions qui débordent largement les préoccupations immédiates, afin que nous puissions apprendre à mieux répondre aux besoins de demain en matière correctionnelle. Je sais que de telles questions n'auraient pas été soulevées il y a quatre ans. Je doute fort qu'elles soient appréciées aujourd'hui, mais on se les pose tout de même.

«L'énoncé de Mission...il faut que nous nous posions des questions qui débordent largement les préoccupations immédiates, afin que nous puissions apprendre à mieux répondre aux besoins de demain en matière correctionnelle.»

Nous avons réalisé des progrès importants. Je considère maintenant le document portant sur la Mission comme un cadre de travail. Aussi longtemps que nous fonctionnerons d'une manière qui en respecte les principes, nous pourrons probablement aller aussi loin que nous le voulons en tant qu'organisme. Bien sûr, nous avons encore bien du chemin à faire, mais nous sommes sur la bonne voie car, il n'y a pas tellement longtemps, nous ne connaissions que méfiance, trahison et isolement. ■

Pierre Allard, directeur des Services d'aumônerie du SCC, présente un autre point de vue. Le révérend Allard a été membre du Groupe de travail sur la Mission du SCC et, dans le cadre de ses fonctions actuelles, il est responsable des initiatives des Services d'aumônerie en ce qui touche la Mission. Dans l'article qui suit, il décrit la position des aumôniers du SCC à l'égard de la Mission. Toutefois, il nous prévient que, malgré les nombreux avantages qu'offre l'énoncé de Mission, notre engagement envers celui-ci comporte certains dangers.

AU DELÀ DES MOTS

Pierre Allard
Directeur, Services d'aumônerie

UNE BOUFFÉE D'AIR FRAIS

L'énoncé de Mission du SCC a eu des répercussions considérables sur la division des Services d'aumônerie du Service correctionnel du Canada et sur moi personnellement.

En ce qui me concerne, le changement a commencé en novembre 1984, au moment de la publication de l'Énoncé des valeurs du SCC. En tant qu'aumônier sur le terrain, j'ai trouvé très rafraîchissante la lecture d'un document émanant de l'administration publique qui examinait la transformation à venir sous l'angle des valeurs et qui nous invitait tous, au SCC, à réfléchir sur notre «raison d'être». J'étais si enthousiaste que j'ai décidé d'étudier le document en profondeur et me suis même hasardé à demander l'avis de plusieurs cadres supérieurs de l'organisme quant à l'influence que ce document pourrait avoir sur le Service. Ce petit sondage m'a appris que l'Énoncé des valeurs jouissait d'un appui considérable; beaucoup d'entre eux cherchaient à éclaircir ce que le secteur correctionnel et le SCC devraient être et ils souhaitaient un changement d'attitudes. L'Énoncé des valeurs du SCC et le soutien dont il bénéficiait ont préparé la voie aux événements qui se sont produits à la suite de la nomination de Ole Ingstrup au poste de commissaire.

J'ai eu le privilège de faire partie du Groupe de travail sur la Mission du SCC constitué en 1988, et je considère cette expérience comme l'une des plus enrichissantes de ma carrière au Service correctionnel. Il y régnait un esprit de corps et beaucoup d'enthousiasme – vraiment un sens de mission – au sein du groupe de travail. Quant à moi, j'étais persuadé que l'oeuvre à laquelle nous travaillions exercerait une profonde influence sur les méthodes correctionnelles. Plus tard, à la conférence de Banff, j'ai été très heureux de constater que mes collègues gestionnaires partageaient ma ferveur et mon engagement à l'égard de la Mission.

Après l'approbation de l'énoncé de Mission en février 1989, on a entrepris de le faire connaître, de le communiquer à notre personnel et aux autres. Quelle tâche! Grâce à ma participation à des séances d'étude à l'intention du personnel dans trois régions, j'ai pu voir de mes yeux les réactions des employés à tous les niveaux de l'organisme. Ces séances ont permis d'élaborer bon nombre de stratégies utiles en vue de réaliser la Mission.

Ayant moi-même subi l'influence de l'Énoncé des valeurs du SCC et du document portant sur la Mission, j'ai ressenti le besoin de consacrer toutes mes énergies à mon rôle en tant que directeur des Services d'aumônerie. Il fallait que les membres de mon personnel saisissent vraiment le sens de la Mission. Pouvaient-ils l'appuyer sans réserve? Comment la Mission pouvait-elle être comprise dans une perspective théologique ou biblique? Quel rôle les Services d'aumônerie pouvaient-ils jouer quant à sa réalisation? Je devais faire connaître la Mission aux aumôniers et veiller à ce qu'ils contribuent à son accomplissement.

UNE STRATÉGIE SANS ÉQUIVOQUE POUR LES AUMÔNIERS

J'ai eu le plaisir de diriger des séances d'étude à l'intention des aumôniers dans chaque région. À l'occasion

de ces rencontres, nous avons mis à profit nos connaissances en théologie afin de stimuler et d'enrichir les discussions relatives à la Mission. Tous étaient unanimes à reconnaître que les Services d'aumônerie pouvaient souscrire à la Mission et y apporter une précieuse contribution. Ayant atteint un consensus à cet égard, les aumôniers ont alors été invités à réfléchir sur la manière dont chacun, personnellement, pourrait participer à la réalisation de la Mission.

En juin 1989 se tenait la Conférence nationale des aumôniers qui avait pour thème «Mission et vision». Persuadés que «sans une vision le peuple périra» (Proverbes, 29:18), les aumôniers se sont quittés avec l'intime conviction qu'ils avaient une mission précise et qu'ils partaient munis d'une Déclaration qui exprimait leur engagement.

D'entrée de jeu, la Déclaration renferme les cinq principes énoncés ci-après.

1. Chaque être humain est créé à l'image de Dieu et rien ne peut changer cette réalité. Chaque personne a son «histoire sainte» personnelle.
2. Le mal est une réalité. Bien que l'être humain soit créé à l'image de Dieu et donc capable de créativité positive, il n'en reste pas moins libre d'accomplir des oeuvres destructrices.
3. La réalité entière du concept de justice biblique est le coeur même de l'action pastorale des aumôniers.
4. La réconciliation, avec soi-même et avec les autres, dans un environnement social souvent en contradiction, est toujours possible; aussi les aumôniers s'assurent que cette dynamique de réconciliation est toujours agissante au sein du SCC.
5. Chaque aumônier s'engage donc à exercer son rôle de service auprès de tous, sans discrimination de pouvoir.

En outre, la Déclaration s'adresse à divers groupes de personnes. En ce qui concerne les détenus, par exemple, notre Déclaration dit: «Nous vous rappelons que vous êtes créés à l'image de Dieu, et nous sommes témoins de votre lutte pour réaliser la réconciliation, qui vous permettra de vivre en accord avec cette image... Nous entrevoyons votre prise de conscience que la démarche de réconciliation avec la communauté ne sera ni simple ni facile; celle-ci exige du temps, de la persévérance et du courage.»

Aux bénévoles: «Nous vous rappelons que nous croyons fermement à l'importance de la tâche qui vous est confiée comme médiateur de la collectivité vis-à-vis du détenu, symbolisant du même coup l'espoir de la réconciliation. Nous renouvelons notre volonté de vous offrir de l'appui, de la formation et de la supervision. Nous croyons que vous faites partie intégrante du service d'aumônerie.»

Au Service correctionnel du Canada: «Nous nous réjouissons des valeurs positives et créatrices énoncées dans le document portant sur la Mission, et particulièrement des valeurs fondamentales et des principes directeurs... Nous souhaitons une réforme de la législation afin que les valeurs et les principes de la Mission soient reflétés dans les politiques du gouvernement et qu'une importance accrue soit accordée aux solutions de rechange à l'incarcération.»

Aux Églises et aux communautés de foi: «Nous exprimons notre reconnaissance pour les efforts déployés afin de soutenir le travail des aumôniers et de l'aumônerie en général, soit directement, soit par l'intermédiaire du Comité interconfessionnel... Nous souhaitons voir naître, au sein des communautés de foi, des projets innovateurs visant à mieux répondre aux besoins du détenu qui tente de réintégrer son milieu.»

À la collectivité: «Nous sommes conscients de vos appréhensions envers ceux qui sont incarcérés ou qui l'ont été, et nous comprenons ces craintes. Nous souhaitons... que

le système judiciaire soit moins dépendant de l'incarcération comme réponse principale aux problèmes de la criminalité.»

À nous, aumôniers: «Nous réaffirmons notre volonté d'être fidèles au ministère auquel Dieu nous a appelés, un ministère qui transcende les limites de nos établissements respectifs... Nous nous engageons: à faire ce qui est en notre pouvoir pour que notre vision devienne une réalité; à adopter une approche créatrice pour répondre aux besoins de partage, de fraternité et de communication; à élargir notre vision pour pouvoir nous ouvrir davantage aux problèmes liés à la justice aux niveaux local et international».

Il n'y a aucun doute que la Mission a permis aux Services d'aumônerie de préciser sa vision. Les aumôniers sont en mesure d'exprimer plus clairement leurs intentions et de se montrer plus proactifs qu'auparavant dans la poursuite de «ce qui favorise la paix et l'édification mutuelle» (Épître aux Romains, 14:19).

LA MISSION, ÇA AVANCE?

Je voudrais faire quelques observations sur cette question qui nous est souvent posée. Il est certain que la «lune de miel» est terminée. L'enthousiasme suscité par la conférence de Banff nous a donné l'élan voulu pour faire connaître la Mission et lui accorder la place qui lui revient au sein du SCC. L'idéal de la Mission est si élevé – et à bon droit – qu'il ne faut pas se surprendre de trouver parfois l'ascension difficile. Maintenant, plus que jamais, nous devons faire naître les occasions de réfléchir sur les conséquences de la Mission et d'en parler.

«Il est certain que la "lune de miel" est terminée ...L'idéal de la Mission est si élevé – et à bon droit – qu'il ne faut pas se surprendre de trouver parfois l'ascension difficile.»

L'existence d'une Mission clairement définie comporte de nombreux avantages, mais aussi certains dangers.

Par exemple, nous nous sommes engagés personnellement à *respecter la dignité des individus*... Ce sont là de beaux mots qui sonnent bien, mais ils sont insuffisants en soi. Nous

devons faire nôtres les attitudes que véhiculent les mots. Le défi consiste à apprendre comment on crée des relations de qualité qui soient en harmonie avec nos belles paroles. Jean Vanier dit ceci: [traduction] «C'est toujours dimanche (un jour de grande liesse) lorsque nous avons favorisé la connaissance du coeur, lorsque nous avons découvert l'humanité du délinquant, lorsque nous avons senti ses pleurs et palpé ses blessures, lorsqu'il nous a parlé de son passé et lorsque nos coeurs ont vibré.»[1] Il nous faut de la sagesse pour travailler auprès des délinquants, pour voir en eux des personnes uniques. Il nous faut transcender les beaux mots.

La deuxième valeur définie dans le document portant sur la Mission – *le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois* – porte en elle les dangers que présentent le poids du mal et l'effet qu'il peut exercer sur nous.

Le travail auprès des détenus nous met en contact avec l'avidité, la jalousie, la haine, l'orgueil, la violence et tous les autres visages répugnants du mal. Michael Ignatieff disait aux agents de correction: [traduction] «Vous êtes les bureaucrates du bien et du mal. Même les bureaucrates du bien et du mal s'épuisent, ils se perdent, ils se demandent parfois ce qu'ils font, car tenter de faire le bien ou, à tout le moins, d'éviter le mal est une tâche exténuante. Lorsque le poids du mal vous accable, comment réagissez-vous?»[2] Ne nous y trompons pas. Le mal a une façon bien à lui de nous fermer les yeux, le coeur et les mains. J'ai la plus grande admiration pour certains des agents de sécurité que j'ai rencontrés au fil des ans et qui, après 20 à 25 années de proximité avec les visages du mal et l'horreur dans la vie des gens auprès desquels ils travaillent, n'ont rien perdu de cette tendresse humaine dans le regard. Je tire mon chapeau à ces personnes. Si nous ne prenons pas conscience du poids du mal et de son effet sur nous, nous ne pouvons affirmer en toute franchise notre conviction que le délinquant peut

devenir un citoyen respectueux des lois. Si nous tombons entre les mains du mal, nous nous dirigeons tout droit vers le cynisme et nous serons portés à croire que «le changement est impossible». Il est là le défi: apprendre à vaincre le mal par le bien, en donnant le meilleur en chacun de nous. Pour le relever, il nous faut du courage et de la détermination. Nous ne devons pas laisser le poids du mal nous détourner de ce qui nous a amenés à oeuvrer au sein du Service correctionnel.

La troisième valeur fondamentale nous permet de réitérer notre confiance dans notre personnel. Cependant, cette valeur comporte aussi la tentation du pouvoir, le danger de se croire les seuls détenteurs de la vérité. Lorsque les pénitenciers ont été créés, les détenus étaient considérés comme des pécheurs qui devaient être sauvés. L'aumônier était donc un homme puissant, très puissant. Dans les années soixante, les détenus étaient considérés comme des malades à guérir, et le modèle médical avait libre cours. Aujourd'hui, nous reconnaissons que nous devons réunir nos diverses perspectives si nous voulons jouer un rôle réel dans la vie du délinquant. Les besoins sont si criants et les défis si grands qu'il n'y a pas une seule discipline qui puisse envisager le problème dans sa totalité ou prétendre détenir toutes les réponses. Espérons que nous aurons tiré une leçon de l'appât du pouvoir, que nous aurons compris que le temps est venu d'amorcer une ère de collaboration. Si le danger réside dans la tentation du pouvoir, le défi consiste à créer des relations régénératrices entre nous, les membres du personnel. Nous devons tout faire pour renoncer à l'individualisme étroit, aux rivalités intersectorielles et à l'avidité de prestige et nous unir dans un esprit de service afin de relever le défi considérable auquel nous faisons face dans le secteur correctionnel.

La quatrième valeur fondamentale préconise *le partage des idées*. Il faut prendre garde car, dans le secteur correctionnel, une formule de guérison dépourvue de

«Lorsque nous échangeons des idées sur nos outils, nos connaissances et notre nouvelle vision des choses, il ne faut pas chercher à mieux parler des détenus, mais bien à mieux communiquer avec eux.»

sollicitude est inutile. En même temps que nous inventons de meilleurs outils pour dévoiler les côtés sombres des gens, nous devons nous engager à accompagner les détenus dans la vallée des ténèbres. Qu'arrivera-t-il si nos méthodes deviennent sophistiquées au point de nous permettre de révéler, à distance, aux délinquants leur laideur et leur atrocité, sans que, parallèlement, nous les aidions à faire face à leurs défauts ou mauvaises tentations? Alors, le défi consiste à partager. Lorsque nous échangeons des idées sur nos outils, nos connaissances et notre nouvelle vision des choses, il ne faut pas chercher à mieux *parler des* détenus, mais bien à mieux *communiquer avec* eux. Au lieu de rester en retrait et de constater l'ampleur de leur chute, il importe de les épauler pour les empêcher de tomber.

Dans la cinquième valeur fondamentale, nous indiquons que nous *croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre*. Le danger à craindre, en ce qui concerne cette valeur, est celui des pressions exercées par les dirigeants politiques. Il est parfois difficile d'établir un juste équilibre entre leurs objectifs politiques et un engagement dans le meilleur intérêt des délinquants. Le souci de plaire au public ne concorde pas toujours avec l'approche correctionnelle la plus efficace. Il ne faut jamais faire de compromis sur notre intégrité. J'aime bien les derniers mots de la Mission (objectif stratégique 5.11): *Poursuivre l'accomplissement de notre Mission, mettant constamment au premier plan nos valeurs et principes directeurs, nous assurant, de ce fait, que notre intégrité ne soit jamais compromise*. La cinquième valeur fondamentale fait état du danger que présentent les vents changeants de la politique et du défi de toujours conserver son intégrité.

LE MOT DE LA FIN

La Mission a eu d'importantes répercussions sur le Service correctionnel en général. En outre, elle a exercé une profonde influence sur moi et a largement contribué à

préciser les orientations des Services d'aumônerie. Étant donné que la fonction correctionnelle constitue l'une des entreprises humaines les plus difficiles, je demanderais qu'on s'applique, au cours des prochains mois, à encourager et à raffermir tout le personnel du SCC. Nous ne devons pas accomplir notre travail à un rythme frénétique; nous devons prendre le temps de célébrer quelques-unes de nos plus belles réussites. Comme notre tâche consiste notamment à influencer des êtres humains, nous devons organiser régulièrement des tribunes qui favorisent l'interaction, dans le cadre desquelles nous pouvons déterminer ensemble, calmement, sereinement et avec perspicacité, comment conjuguer nos efforts, nos dons et nos ressources pour réaliser ce que le colonel Samuel Bedson, bâtisseur et premier directeur de l'établissement de Stony Mountain, a voulu dire quand il a déclaré: [traduction] «Il y a un point sensible dans le coeur de chaque prisonnier, si vil soit-il. Il semble bien que la société n'ait jamais réussi à mettre le doigt dessus. Visez ce point; exercez la moindre influence, déployez tous les efforts pour l'atteindre, et vous y trouverez au moins quelques vestiges de l'innocence originelle...»[3].

La meilleure contribution que nous puissions offrir au SCC est de rester fidèles, en tant que travailleurs du secteur correctionnel, aux valeurs et aux principes directeurs de la Mission. Nous devons échapper au cynisme qui empêche de grandir. Nous devons aussi éviter l'idéalisme naïf, celui de croire que tout est simple et facile. Il faut en venir à un espoir réaliste. Nous ne nous scandaliserons pas de nos échecs, car nous travaillons dans le domaine le plus difficile qui soit. Nous allons entretenir cette tremblante flamme de l'espoir au lieu de maudire les ténèbres.

Que notre investissement dans la vie des délinquants et dans celle des membres de notre personnel soit toujours perçu comme le meilleur moyen d'accomplir notre belle quoique difficile Mission! ■

Arden Thurber est le directeur de l'établissement de Westmorland, une installation à sécurité minimale située dans la région de l'Atlantique. Il décrit le changement culturel apporté par la Mission dans son établissement, comme en témoigne le fait que la délégation de pouvoirs s'y est accrue, que le personnel dispose d'un pouvoir discrétionnaire élargi et que le système est davantage à même de donner suite aux nouveaux projets ou de faire des essais. Cependant, monsieur Thurber prend bien soin de préciser qu'à ce jour, l'effet de la Mission sur le personnel de première ligne et les détenus à Westmorland n'est pas aussi marqué qu'il l'a été pour la direction. En conséquence, il y va de quelques suggestions visant à faire progresser la réalisation de la Mission.

IMPLANTER LA MISSION À LA BASE

Arden Thurber
Directeur

De juin 1988 à septembre 1989, le SCC a consacré beaucoup de temps et d'énergie à l'élaboration et à la diffusion de son document portant sur la Mission. Ainsi, pendant une journée entière, tous les employés et les contractuels oeuvrant à l'établissement de Westmorland se sont réunis à l'extérieur du pénitencier pour examiner le document et en discuter. Cela représente plus de 100 journées-personnes. En outre, un grand nombre d'assemblées plénières et de réunions d'unités de travail, organisées pendant cette période, portaient entièrement ou en partie sur la Mission et ses valeurs fondamentales. Maintenant, quels résultats pouvons-nous observer?

En général, nous sommes sur la bonne voie. Dans certains cas, le progrès réalisé est important. Dans d'autres cas, il est plutôt minime. En somme, on peut comparer la situation à une promenade en ville: la voiture est déjà sortie du garage et nous commençons à rouler dans la rue. Les passagers savent tous où nous allons (la majorité s'entend sur la destination), mais il n'y a pas encore consensus sur le chemin à suivre ou même si on va pouvoir y arriver.

Certains pessimistes pensent que la destination est susceptible de changer en cours de route, que ce soit à cause de la voie cahoteuse ou d'un changement de conducteur.

Dans la vie de tous les jours, c'est le vocabulaire que nous utilisons pour parler de notre travail qui a le plus changé depuis l'avènement de la Mission. Au début, c'était comme si on nous avait distribué un nouveau jeu de «mots à la mode». Certains les essayaient, mais souvent, faute d'habitude, ils ne se sentaient pas à l'aise et s'en servaient de façon inconvenante. D'autres exprimaient, par le biais d'amusantes parodies, leur incrédulité quant à la probité de la Mission. D'autres encore ont vite adopté certaines phrases ou objectifs stratégiques qui faisaient leur affaire. En voici un exemple: «Lorsque vous mettez en question la façon dont j'utilise mes congés de maladie, vous ne vous montrez pas attentifs aux besoins, intérêts, aptitudes, valeurs et aspirations des employés dans leur milieu de travail. Je savais bien que cette histoire de Mission, c'était de la foutaise.»

«Dans la vie de tous les jours, c'est le vocabulaire que nous utilisons pour parler de notre travail qui a le plus changé... Maintenant, plus d'un an après, les gens parlent avec davantage d'aisance et de sérieux des valeurs inhérentes aux services correctionnels.»

Maintenant, plus d'un an après, les gens parlent avec davantage d'aisance et de sérieux des valeurs inhérentes aux services correctionnels. Lorsqu'ils discutent de possibilités, les valeurs fondamentales et les objectifs stratégiques de la Mission se présentent aussitôt à leur esprit comme critères. Nous commençons à sentir que les concepts sont en voie d'être assimilés quand nous entendons le personnel dire, au sujet d'une question donnée: «Quel devrait être notre principe directeur dans ce projet?» Pour la plupart des gestionnaires, l'assimilation des concepts a donné une nouvelle orientation à leur pensée, ce qui se traduit par le recours fréquent et spontané au vocabulaire du document portant sur la Mission. Chez bon nombre de surveillants et d'employés toutefois, bien que la compréhension ne soit pas aussi profonde que nous le souhaiterions, l'engagement envers la Mission et les valeurs fondamentales n'en demeure pas moins un acquis bien

réel. Enfin, un petit nombre de personnes ne se sont pas encore «embarquées» par méfiance à l'endroit de l'organisme ou parce qu'elles ne sont pas du tout d'accord avec les préceptes de la Mission.

Outre le nouveau langage utilisé qui, à mon avis, constitue le premier signe visible du changement, que peut-on constater? Du point de vue d'un gestionnaire, il est clair qu'il y a eu une grande évolution dans le genre de directives émanant des Administrations centrale et régionales. Les employés qui comptent beaucoup d'années de service dans les établissements étaient habitués à recevoir des consignes détaillées: «Voici ce qu'on veut, quand on le veut et comment on le veut. Et voilà le type de rapport et de vérification qui nous indiquera si vous nous donnez ce que nous voulons, comme nous le voulons et au bon moment. Avez-vous des commentaires à faire?»

«... on donne encore une orientation, sauf que le personnel est maintenant libre de choisir les méthodes qui lui conviennent.»

Même si un certain nombre de situations exigent encore ce genre de conformité et de soumission aux règlements, elles se font de plus en plus rares et semblent pleinement justifiées. Le ton de la nouvelle orientation découlant du document portant sur la Mission est très différent: «Vous savez ce que nous voulons faire (le document portant sur la Mission en fait normalement état). Voici quelques renseignements contextuels, dont vous ne disposez peut-être pas, mais qui sont importants. Les principes généraux indiqués ci-après devraient être mis en application. Voici les résultats précis qu'il vous faudra obtenir. Nous devrons recevoir d'ici telle date un rapport sur vos réalisations (au besoin, le format sera préétabli). Si vous avez de la difficulté à déterminer comment obtenir les résultats escomptés, les personnes suivantes pourront vous prêter leur concours.» Naturellement, on donne encore une orientation, sauf que le personnel est maintenant libre de choisir les méthodes qui lui conviennent.

On a remarqué une autre différence chez les gestionnaires: une grande ouverture d'esprit envers les initiatives émanant d'unités ou de secteurs particuliers. Il n'est pas essentiel que tout le Service ou qu'une division en bloc accepte une idée avant de pouvoir la mettre à l'essai. Pour reprendre les termes utilisés dans Le Prix de l'Excellence[1], on encourage les «essais». L'échange de renseignements sur ces innovations est appuyé par les organes d'information de l'organisme (par exemple, Focus, Entre Nous et Forum) et devient déjà un thème de conférence et d'atelier.

Il est intéressant de constater que, contrairement à ce qui se faisait dans le passé, c'est souvent la personne qui travaille sur le terrain qui est le sujet d'un article ou qui fait elle-même la présentation. Je pense également qu'un autre changement est en train de se produire en douceur dans ce domaine. Il y a quelques années, ce genre d'exposé fait par un collègue était souvent accueilli avec scepticisme, une certaine envie et un esprit de concurrence. Aujourd'hui, on a de plus en plus le sentiment que les gens aiment partager les luttes et les succès de leurs pairs. On échange davantage des mots d'encouragement et des félicitations. Un certain esprit compétitif demeure, mais il semble plus sain que par le passé.

Du point de vue opérationnel, le partage des pouvoirs au sein de l'organisme semble davantage conforme aux buts que nous nous sommes fixés. Bien sûr, les fortes personnalités et les hautes compétences ont un rôle à jouer, mais c'est aux personnes qui, à tous les niveaux, contribuent de manière significative aux aspects cruciaux de l'organisme que l'on accorde maintenant le plus de pouvoirs et de ressources. Cela peut être attribuable à deux facteurs: a) les buts et les enjeux importants sont plus clairement définis et mieux partagés qu'auparavant (grâce au document portant sur la Mission); b) le «parcours» suivi par l'organisme est largement conforme à son «discours».

Cette confirmation, par les comportements, du caractère fondamental de la Mission renforce, chez les gestionnaires convaincus, le désir de «donner vie» au document.

En outre, les gestionnaires sont encouragés par le fait qu'on semble disposé à allouer les ressources en fonction des priorités établies dans la Mission. Même si les ressources sont moindres aujourd'hui qu'elles ne l'étaient dans le passé, leur partage est de plus en plus compatible avec nos nouvelles orientations. Ce changement a eu notamment pour effet d'en accroître la répartition au profit des activités communautaires et des niveaux de sécurité inférieurs du Service. Le défi actuel consiste à prouver que l'affectation de ressources à ces niveaux peut produire les résultats escomptés. Un autre effet du changement à cet égard est la conviction croissante qu'on se montrera peu formel quant aux critères de financement si l'initiative est bien justifiée.

«Même si les ressources sont moindres aujourd'hui qu'elles ne l'étaient dans le passé, leur partage est de plus en plus compatible avec nos nouvelles orientations... Le défi actuel consiste à prouver que l'affectation de ressources à ces niveaux peut produire les résultats escomptés.»

Pour tous les membres du Service, la mise en valeur des communications constitue une différence marquée. La création du bulletin hebdomadaire «Focus» a largement contribué à tenir les employés au courant des changements et des questions d'actualité. Grâce aux efforts déployés pour alimenter cette publication à même les données recueillies dans les établissements, les districts et les régions, on a pu éviter d'en faire un «organe de l'AC». On a utilisé à bon escient le bulletin mensuel «Entre Nous» pour développer certains sujets ou fournir des détails sur des innovations d'un intérêt particulier. On a pris soin de bien expliquer les orientations politiques et les changements les plus importants. Certaines régions ont complété ces bulletins nationaux au moyen de leurs propres publications auxquelles le personnel des unités opérationnelles apporte une contribution majeure. Aussi, on semble avoir utilisé de façon profitable l'envoi de lettres du commissaire ou du sous-commissaire régional «directement» à tout le personnel sur des sujets d'intérêt particulier. En outre, des

initiatives comme SCC 2000 et les Lettres des gestionnaires semblent favoriser, au sein de l'organisme, une communication ascendante non filtrée. Un nombre accru de conférences nationales et régionales, organisées selon les structures fonctionnelles, ont facilité également la diffusion de l'information et ont donné aux employés la possibilité de faire connaître leur point de vue aux gestionnaires. Enfin, depuis sa parution, «Forum» constitue un moyen d'examiner, de façon davantage professionnelle, certaines des questions auxquelles nous faisons face en tant que travailleurs du domaine correctionnel.

Conformément à la cinquième valeur fondamentale (*...nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre*), nous avons redoublé d'effort pour nous ouvrir au public. Les comités consultatifs de citoyens ont gagné en crédibilité et jouissent d'un meilleur appui. On a assisté à nombre de tentatives novatrices pour amener le public à jouer un rôle dans les établissements. J'ai l'impression qu'on a multiplié les occasions permettant au personnel de s'adresser au public en utilisant diverses tribunes. On a fait preuve de transparence avec les médias dans le cadre d'activités spéciales (comme les journées consacrées aux médias) et dans nos relations quotidiennes avec eux. À mon avis, en servant de fondement à toutes les réponses que nous donnons aux journalistes, le document portant sur la Mission a largement contribué à faciliter la tâche du personnel. Les gens semblent mieux comprendre lorsque nos activités et nos programmes peuvent s'appuyer sur un énoncé de principes clair et précis. Nos réponses gagnent en cohérence quand nous pouvons dire «pourquoi nous sommes en affaires et ce que nous croyons au sujet de notre entreprise».

La plupart des points que nous avons abordés ont eu d'importantes répercussions sur les gestionnaires du Service. Mais qu'en est-il du personnel d'exécution et des détenus? Selon moi, même s'ils sont parfaitement au courant

du document portant sur la Mission, beaucoup d'employés de première ligne ne pensent pas que celui-ci ait un effet important sur leur travail quotidien. J'estime qu'il y a trois raisons principales à cela:

a) même si nous avons tenté d'éviter cette conséquence, la mise en application de l'énoncé de Mission a donné lieu à des attentes de changements rapides et profonds, mais un peu trop vagues;

b) les questions les plus importantes sur le plan quotidien (par exemple, les tableaux de travail, le caractère répétitif du travail et l'absence de résultats tangibles) n'ont pas encore vraiment été examinées;

c) en tant que gestionnaires, nous n'avons pas trouvé une façon cohérente de faire passer les valeurs fondamentales et les principes directeurs dans notre univers de gestion et de les actualiser dans les tâches journalières.

En raison de ces facteurs, le scepticisme auquel on s'attendait au début n'a pas été extirpé et, dans certains cas, il s'est même intensifié.

Bon nombre d'employés dans les établissements ont également interprété les faits survenus depuis l'adoption du document portant sur la Mission comme autant de preuves que notre activité ne s'appuie pas sur cette Mission. Une telle interprétation n'est peut-être pas tout à fait exacte, mais elle est la leur. Étant donné qu'ils y croient, c'est leur réalité. La grève de 1989 des WP a souvent été perçue comme l'incapacité du SCC de se conformer à la troisième valeur fondamentale (*Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs...*). La décision de faire passer la préparation des cas de la collectivité à l'établissement a été jugée contraire à la deuxième valeur fondamentale, laquelle reconnaît l'importance de la collectivité à la réinsertion sociale du délinquant, et contraire à la troisième valeur fondamentale,

qui prône la consultation, le travail d'équipe et l'expression spontanée de sujets de préoccupation. Ces interprétations indiquent que nous avons encore beaucoup de chemin à faire pour répandre, au sein du personnel, la conviction profonde de l'engagement du Service envers la Mission, afin que nous puissions surmonter les répercussions émotives des situations difficiles.

Et qu'en est-il de nos clients, les délinquants gardés en établissement et ceux sous surveillance dans la collectivité? La manière dont les employés font appel à leur compréhension de la Mission dans leur relations quotidiennes avec les délinquants, a fait certains progrès. Bon nombre d'entre eux sont plus soucieux de préserver la dignité humaine du délinquant qu'ils ne l'étaient auparavant. Beaucoup se rendent compte de la continuité de l'établissement à la collectivité, ainsi que de l'opportunité des interventions communautaires. Les notions «aider activement» et «participation éclairée» sont maintenant mieux comprises et appliquées. Cependant, peu de délinquants parviennent à faire remonter ces changements directement à l'énoncé de Mission. En général, nous ne nous sommes pas suffisamment efforcés de promouvoir la connaissance et la compréhension de la Mission au sein de la population carcérale.

Bien sûr, nous avons d'abord voulu mettre les employés dans le coup. Malheureusement, après leur avoir vendu l'idée de la Mission et avoir nous-mêmes reconnu que cette entreprise nécessitait des efforts constants, nous avons dirigé toute notre attention sur les activités quotidiennes au lieu de consacrer nos énergies à convaincre les délinquants. Voilà donc un défi qu'il nous reste à relever.

Comment allons-nous poursuivre notre voie? Il nous faut trouver de nouveaux moyens de relier nos activités quotidiennes à l'énoncé de Mission. Si l'on se fie à ce qui a été écrit sur «l'institutionnalisation» du revirement de la

«Si l'on se fie à ce qui a été écrit sur "l'institutionnalisation" du revirement de la culture organisationnelle, il faut apporter autant de soins à gérer ce processus qu'à introduire des changements.»

culture organisationnelle, il faut apporter autant de soins à gérer ce processus qu'à introduire des changements. On ne doit pas hésiter à communiquer les symboles et les «anecdotes» ou les «faits vécus» qui appuient les innovations. Le projet SCC 2000 constitue un moyen favorable à ce processus, dans la mesure où les changements qui en émanent peuvent être rattachés à la Mission. Les transformations importantes sur le plan des objectifs généraux et de la répartition des ressources doivent également s'y rattacher. Dans un certain sens, il nous faut un fait dramatique et décisif qui puisse constituer le point de départ de nombreuses «histoires» sur la manière dont l'énoncé de Mission a changé l'organisme.

«Selon moi, il est d'importance capitale que nous disposions d'un "guide de mise en oeuvre" à chaque niveau de l'organisme...Tout comme le document portant sur la Mission nous a contraints à "élargir" notre conception du SCC, ce "guide" doit nous forcer à "élargir" la conception que nous avons de notre milieu de travail.»

Selon moi, il est d'importance capitale que nous disposions d'un «guide de mise en oeuvre» à chaque niveau de l'organisme. Ce guide présenterait une vision de ce que pourrait être, pour telle unité, une application complète de l'énoncé de Mission. L'expression de la vision doit se faire en termes concrets qui reproduisent les activités quotidiennes. Tout comme le document portant sur la Mission nous a contraints à «élargir» notre conception du SCC, ce «guide» doit nous forcer à «élargir» la conception que nous avons de notre milieu de travail. Je propose cette idée «d'élargissement» parce que j'estime que le changement doit être relié à la réalité actuelle et, à partir d'elle, prendre de l'ampleur. Si nous tentons de nous associer à une vision qui ne se rattache pas à la réalité, je crois que nos chances de succès sont limitées. Le «guide» peut, et devrait sans doute, prendre plusieurs formes. Celles-ci doivent être compatibles avec les besoins de l'unité, sa gestion et son personnel. Peut-être pourrait-il s'agir de documents d'une page indiquant ce à quoi pourrait ressembler une «surveillance axée sur la Mission». Pourquoi pas la «discipline axée sur la Mission» – pour les employés ou les détenus? Peut-être des discussions en petits groupes, dans le cadre de réunions du personnel, sur la solution des problèmes au plus bas niveau

possible. Peut-être encore, des groupes de travail interdivisionnaires formés de membres du personnel d'exécution, examinant l'utilisation appropriée des techniques. Il pourrait aussi y avoir des ordres permanents qui décrivent le résultat escompté plutôt que les méthodes à utiliser. On pourrait mettre sur pied des groupes de travail composés de détenus et d'employés pour discuter des mesures à prendre en vue d'améliorer notre contribution à l'assainissement de l'environnement. Enfin, quelle que soit la forme qu'on lui donne, il faut que le «guide» nous aide à saisir et à mettre en application les concepts définis dans l'énoncé de Mission.

Tous ne peuvent pas passer avec une égale facilité de l'abstrait au concret. Trouvons des moyens de décrire notre but et notre démarche, de sorte que les gens puissent les transposer dans leur vie quotidienne. Ainsi, j'estime qu'un nombre accru de gens seront intéressés à contribuer à la réalisation de la Mission et à en tirer profit. De cette manière, nous cheminerons vers une meilleure compréhension. Par nos actions, nous confirmerons notre engagement envers nos valeurs et nous aiderons les gens à vaincre leur méfiance. ■

LE POINT DE VUE DES DÉTENUS

Nous considérons que notre responsabilité première est de «contribuer à la protection de la société». Le seul moyen d'y parvenir est «d'inciter et d'aider les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois». Pour cela, nous devons leur procurer un environnement convenable, sûr et humanitaire, dans lequel ils seront traités dignement et auront la possibilité de se prendre en main.

Nous avons distribué le document portant sur la Mission à chacun de nos treize mille détenus. Nous avons demandé à trois d'entre eux de commenter la philosophie qui sous-tend ce document et d'en évaluer la portée, tant pour eux-mêmes que dans leur milieu de vie.

Micky McArthur, âgé de trente-huit ans, est détenu à l'établissement de Joyceville, un pénitencier à sécurité moyenne situé dans la région de l'Ontario. Il a été incarcéré dans un pénitencier pour la première fois il y a 17 ans. Il a déjà séjourné à Millhaven, un établissement à sécurité maximale, et à Collins Bay, un autre établissement à sécurité moyenne. Il a été condamné pour vol à main armée, évasion et voies de fait.

Il purge actuellement une peine d'emprisonnement de 14 ans pour une série de vols de banque. Il travaille à l'usine pilote de l'établissement de Joyceville et reconnaît qu'il fait un boulot honnête pour la première fois de sa vie.

Sa peine prendra fin en 1999. Il peut dès maintenant présenter une demande de libération conditionnelle et sera admissible à la liberté surveillée en 1994.

Micky McArthur est l'auteur de I'd Rather Be Wanted Than Had: The Memoirs Of An Unrepentant Bank Robber, publié par Stoddart Publishing Company Ltd., Toronto, 1990.

Dans l'article qui suit, monsieur McArthur examine les répercussions de la Mission sur le personnel et les détenus de l'établissement de Joyceville.

LES RÉPERCUSSIONS DE L'ÉNONCÉ DE MISSION

Micky McArthur
Détenu

Dans un pénitencier, la liberté la plus importante, sauf la liberté elle-même, est d'être à l'abri de l'injustice, c'est-à-dire des parodies de justice, des humiliations et du harcèlement de la part des gardiens. Le document portant sur la Mission promet que la liberté individuelle sera sauvegardée et que tout recours au processus disciplinaire s'effectuera de façon impartiale, équitable et dans des délais raisonnables. Il garantit également le respect de la dignité humaine et le traitement humanitaire des délinquants.

Les détenus n'attendent pas grande justice du processus disciplinaire en milieu carcéral, et cette opinion semble

assez bien refléter la réalité. Le document portant sur la Mission, approuvé par le solliciteur général du Canada le 15 février 1989, vise à rectifier cette situation. Il reconnaît que le détenu, plus que tout autre, a besoin d'être traité de façon équitable, cohérente et impartiale, vu qu'il a perdu tout le reste.

«Dans un pénitencier, la liberté la plus importante, sauf la liberté elle-même, est d'être à l'abri de l'injustice, c'est-à-dire des parodies de justice, des humiliations et du harcèlement de la part des gardiens.»

Lorsque je suis entré dans le système carcéral pour la première fois, il y a 17 ans, je savais à quoi m'attendre: j'allais perdre tous mes droits et être traité comme un chien. C'est bien ce qui s'est produit. À ce moment-là, il n'y avait que deux façons de se comporter avec un gardien, la sienne ou la vôtre, et l'une comme l'autre aboutissaient généralement à la violence. Le seul fait d'être un prisonnier signifiait à l'époque que vous n'étiez qu'une ordure, un puant, un être méprisable qui est menteur et indigne de confiance. Vous n'aviez qu'un droit, celui de vous taire et de rentrer dans votre cellule. Sinon, vous pouviez toujours compter sur la brigade de fiers-à-bras de Millhaven pour vous remettre à votre place. Il ne vous restait plus qu'à vous battre. C'était ainsi: vous cassiez la gueule d'un gardien et ses amis vous cassaient la gueule à leur tour. Je me suis souvent retrouvé en isolement cellulaire parce que je refusais d'accepter la dégradation qu'entraînait cette mentalité barbare.

Aujourd'hui, j'ai entre les mains le document portant sur la Mission. J'ai l'intention de m'assurer que le solliciteur général du Canada et le commissaire aux services correctionnels, Ole Ingstrup, tiennent toutes leurs promesses. L'une d'entre elles se lit comme suit: «Nous fondant sur la Mission, nous assumerons la pleine responsabilité de nos actions et serons imputables envers le public.» Maintenant, je *m'attends* à ce que le processus disciplinaire du pénitencier soit juste envers moi – et je ne suis pas déçu.

«Le document portant sur la Mission...reconnaît que le détenu, plus que tout autre, a besoin d'être traité de façon équitable, cohérente et impartiale, vu qu'il a perdu tout le reste.»

La Mission reconnaît qu'il est essentiel que le personnel oeuvrant dans le domaine correctionnel possède des

valeurs qui concordent avec la philosophie de la Mission, des habiletés en communications interpersonnelles et une compréhension des principes de la justice sociale. Toutefois, dans une certaine mesure, les pénitenciers n'ont pas perdu leur caractère répressif. Quelques-uns des gardiens de la «vieille école», partisans de la ligne dure et autoritaire, considèrent encore les détenus comme des rebuts de la société, indignes de quelque droit que ce soit. Le *Règlement sur le service des pénitenciers* constitue pour eux une arme plutôt qu'un ensemble de mesures disciplinaires visant à créer un climat qui permet aux détenus de se conduire selon des normes de comportement acceptables et approuvées. Les gardiens qui affichent une telle attitude ne sont guère bienvenus dans le système correctionnel d'aujourd'hui. Cette attitude était peut-être appropriée dans le passé, lorsque les gardiens étaient simplement appelés à tourner la clé, tirer et obéir aux consignes. Les choses ont changé: ils doivent désormais posséder des compétences de travailleur social.

«Un grand nombre des changements découlant de la Mission sont minimes, subtils ... Aujourd'hui, le directeur se mêle aux détenus, leur parle des difficultés familiales qu'ils peuvent éprouver et remercie même quelques-uns d'entre eux de leur contribution à l'établissement.»

Un grand nombre des changements découlant de la Mission sont minimes, subtils et non mesurables, comme, par exemple, le climat qui règne dans le pénitencier. Aujourd'hui, le directeur se mêle aux détenus, leur parle des difficultés familiales qu'ils peuvent éprouver et remercie même quelques-uns d'entre eux de leur contribution à l'établissement. Les bénévoles, tels que les membres du Comité consultatif de citoyens, jouent un rôle beaucoup plus important qu'auparavant dans la vie des détenus. Ils transmettent les plaintes de ces derniers au directeur, afin de tenter d'en arriver à une solution équitable. Par ailleurs, le directeur a désormais la latitude nécessaire pour être en mesure de prendre des décisions qui tiennent compte des particularités de son établissement. Toutefois, c'est chez les détenus que le changement le plus important semble s'être produit: des hommes marqués par l'ancien régime carcéral commencent à croire en la Mission.

Les ateliers industriels des pénitenciers fournissent l'un des meilleurs exemples des répercussions de la nouvelle philosophie. Aussi étonnant que cela puisse paraître, beaucoup de détenus n'ont aucune compétence professionnelle et n'ont jamais acquis d'habitudes de travail. Ils ne savent pas comment travailler. Tout comme moi, ils n'ont jamais occupé d'emploi stable et n'ont jamais eu à travailler pour vivre. Ou bien ils ont passé la majorité de leur vie d'adulte en prison ou bien ils volaient pour survivre. En 1883, on a officiellement interdit aux entreprises pénitentiaires de faire concurrence au secteur privé. Cette interdiction tout à fait surannée est toujours en vigueur et constitue l'un des principaux obstacles à l'apprentissage de compétences monnayables par les délinquants qui cherchent à amender leur comportement.

Le projet pilote à l'établissement de Joyceville démontre bien l'effet des principes de la Mission. Il s'agit d'une usine métallurgique que le gouvernement fédéral a mise sur pied pour apprendre aux détenus un travail utile et valorisant, en échange d'un salaire minimum, afin de les aider à réintégrer la société en tant que citoyens respectueux des lois. Il est vrai que l'ouverture de l'usine a précédé le document portant sur la Mission, mais elle reproduit aujourd'hui le climat et l'organisation d'une véritable entreprise et ressemble très peu à un pénitencier. L'accent est mis sur la fiabilité du travailleur, la confiance qu'il inspire et sa capacité à accepter les ordres d'un superviseur. Et ça marche.

L'une des choses les plus difficiles que j'ai dû faire dans ma vie a été d'apprendre à travailler de façon sérieuse et régulière et à devenir suffisamment patient pour tenir le coup et obéir au contremaître. Les nombreux détenus qui ont été maltraités physiquement pendant leur enfance connaissent l'angoisse qu'on ressent lorsqu'il faut se plier aux ordres de quelque forme d'autorité que ce soit. La Mission souligne qu'il est essentiel d'offrir des emplois aux délinquants afin de leur enseigner des compétences et des

habiletés qui leur seront utiles après leur libération. Grâce au projet pilote, les détenus se rendent compte des revenus que peut leur procurer un emploi, au lieu de la gratification immédiate et des fâcheuses conséquences à long terme qu'entraîne le comportement criminel. Ils peuvent faire des économies, acquérir des compétences monnayables et tirer une certaine fierté de leur travail. Dans cette usine, les détenus agissent et pensent comme tout autre travailleur. De plus, le fait que l'atmosphère qui y règne est semblable à celle que l'on retrouve dans la communauté constitue un autre avantage. Les détenus n'ont plus l'impression d'être en prison et d'avoir à se tenir sur leurs gardes. En fait, ils collaborent les uns avec les autres. De toute évidence, des projets de ce genre bénéficieraient aussi à d'autres établissements fédéraux.

Cinquante pour cent des détenus canadiens sont à toutes fins utiles analphabètes. J'ai travaillé pendant deux ans à Millhaven, en collaboration avec le Frontier College, à l'alphabétisation de détenus. J'y ai rencontré des hommes incapables de lire ni d'écrire, sans la moindre idée de la longueur d'un pied ou du nombre de pouces contenus dans une verge. Comment ils pouvaient comprendre le processus correctionnel si complexe et si déroutant, ou même y participer, est un mystère pour moi. Dans le document portant sur la Mission, le Service prend l'engagement de veiller non seulement à ce que les détenus participent de façon éclairée au processus correctionnel, mais aussi à ce que les politiques et procédures les concernant soient communiquées de manière à être comprises.

Depuis des années, le personnel et les détenus savent que le potentiel de réadaptation d'un délinquant est plus grand si ce dernier est marié, proche des membres de sa famille et bien appuyé par sa communauté. Il n'est pas rare de voir l'amour et l'attention d'une conjointe et de la famille réussir là où des années d'emprisonnement sans sollicitude avaient échoué. L'un des châtiments les plus durs qui

puissent être infligés à un détenu est de le séparer de sa famille et de le bannir de la société. Le programme des visites familiales dans des roulottes est sans doute la mesure correctionnelle la plus humaine découlant de la philosophie de la Mission. Le programme n'est pas nouveau mais, auparavant, il avait été mis en place sans être réellement accepté. Nous avons fait du chemin depuis le temps où les gardiens toléraient ce programme; aujourd'hui, ils l'appuient entièrement. Il est encourageant de voir, enfin, une nouvelle approche carcérale qui souligne l'importance de la famille et de la collectivité dans le processus correctionnel.

L'incapacité à s'adapter au contexte social extérieur est sans aucun doute un facteur important dans la récidive. Lorsque je montrais à lire et à écrire à des délinquants incarcérés à Millhaven, j'ai fait la connaissance d'un jeune autochtone qui ne pouvait entrer dans une pièce si une femme s'y trouvait. Les rencontres à caractère social avec des bénévoles de l'extérieur sont, pour certains détenus, les seules occasions de socialisation. Or, comme le préconise la Mission, il faut absolument aider les délinquants à s'épanouir sur les plans personnel et social, au moyen de programmes et d'activités, afin d'accroître leur potentiel pour devenir des citoyens respectueux des lois.

Il a été démontré que la philosophie de la Mission encourage et aide les détenus à réintégrer la société en tant que citoyens respectueux des lois. Chaque jour, à Joyceville, environ le dixième de la population carcérale se trouve à l'extérieur, bénéficiant d'une forme quelconque de liberté sous condition. Lors de leur libération, les délinquants ont besoin de toute l'aide et de toute l'assistance qu'ils peuvent obtenir. Dans l'énoncé de Mission, le Service s'engage à mobiliser des ressources communautaires pour fournir de l'appui aux délinquants. Cette assistance est indispensable; elle peut faire la différence entre une réinsertion sociale réussie et une récidive par suite de difficultés financières.

«... grâce au document portant sur la Mission... Les nombreux bons employés peuvent désormais traiter les délinquants comme des êtres humains sans pour autant se faire insulter...»

La gestion par unité constitue un excellent exemple des changements entraînés par le document portant sur la Mission. L'ancien système de gestion par unité présentait plusieurs problèmes: quand une bonne équipe était formée, la justice et l'équité régnaient dans l'unité; par contre, une clique d'employés peu consciencieux pouvait user de mesures correctionnelles déloyales et discriminatoires. Aujourd'hui, grâce au document portant sur la Mission, le personnel agit de façon plus équitable. Les nombreux bons employés peuvent désormais traiter les délinquants comme des êtres humains sans pour autant se faire insulter ni devoir se justifier devant des collègues qui prétendent que ce genre de comportement enfreint les règlements. Avant le document portant sur la Mission, il était très difficile pour un grand nombre d'employés de bonne volonté de se montrer justes et équitables. À présent, ils peuvent afficher leur sens de la justice car il est de leur devoir de le faire.

Parmi les nombreuses craintes auxquelles une personne doit continuellement faire face dans un pénitencier, la plus grande est celle d'être assassinée sans raison par un détenu souffrant de troubles mentaux. En effet, la pratique antérieure voulait que les délinquants mentalement troublés soient parqués dans le premier établissement qui pouvait les accueillir. Ils n'étaient soumis à aucune évaluation psychiatrique pour déceler leur problème et pouvaient attendre pendant des semaines avant d'être admis au Centre de traitement régional. Ces pauvres diables arrivaient à obtenir de l'aide seulement lorsqu'ils se blessaient ou blessaient quelqu'un d'autre. Beaucoup d'établissements à sécurité maximale n'accordent aucune attention particulière à ces personnes et ne leur offrent pas de programmes spéciaux. Par conséquent, un grand nombre de ces détenus circulent librement dans la population carcérale, à la recherche d'une victime – à la grande appréhension de tous. Par le passé, les ressources consacrées aux détenus souffrant de troubles mentaux étaient dérisoires. Aujourd'hui, dès

l'admission de ces délinquants, on détermine leurs besoins et on leur fournit la thérapie appropriée. Le système correctionnel dépense un milliard de dollars par année; j'aimerais que le SCC améliore les services psychiatriques et psychologiques dans ses établissements à sécurité maximale et qu'il concentre ses efforts sur les programmes de traitement destinés aux délinquants sexuels, notamment la thérapie par aversion.

RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

Le Canada compte, à tout moment, environ treize mille détenus dans ses pénitenciers fédéraux. Il faudra bien un jour que quelqu'un, quelque part, reconnaisse que les délinquants ont le potentiel de devenir des citoyens respectueux des lois. Ce n'est pas parce qu'ils sont en prison que l'on doit considérer leur cause comme perdue d'avance. Adopter un tel point de vue signifierait perdre confiance en la société. En 1868, la *Loi sur les pénitenciers* plaçait les établissements fédéraux sous la compétence du ministère de la Justice. Elle prévoyait également cinq jours de réduction méritée de peine par mois de bonne conduite. Cette vieille loi était plus équitable qu'une nouvelle proposition selon laquelle les détenus n'auraient droit à aucune réduction méritée de peine, mais seraient plutôt admissibles à une libération conditionnelle anticipée. Pourtant, moins de trois personnes sur dix obtiennent la libération conditionnelle totale; c'est donc dire que dans les faits, la bonne conduite n'est pas récompensée. Au cours des dernières années, dans le système fédéral, la mise en liberté surveillée à la date prévue est devenue la règle. Cette pratique a suscité de l'amertume et de l'animosité envers la Commission nationale des libérations conditionnelles et le Service correctionnel du Canada. Les personnes en liberté surveillée ne se sentent pas moralement contraintes de respecter les conditions de leur libération. Comme elles n'ont pris aucun engagement, elles ne peuvent rien enfreindre. Il serait préférable de

relâcher les délinquants ayant démontré un désir sincère de devenir des citoyens respectueux des lois dès que leur mise en liberté ne présente aucun danger. Cette façon de procéder devrait constituer la règle plutôt que l'exception. Il faut que la Commission nationale des libérations conditionnelles commence à libérer davantage de cas limites qui répondent aux critères de base de la libération conditionnelle et qui méritent qu'on leur fasse confiance. Les pénitenciers canadiens fabriquent et relâchent de véritables bombes à retardement. Les années d'emprisonnement ne servent qu'à torturer les esprits, rendant d'autant plus difficile la réinsertion sociale.

L'un des objectifs stratégiques de la Mission est d'assurer que le SCC prenne en considération les préoccupations des victimes lorsqu'il s'acquitte de ses responsabilités. J'appuie sans réserve cet objectif. Trop souvent, les victimes tombent dans l'oubli une fois qu'elles disparaissent du tableau ou qu'elles n'intéressent plus les médias. Je souhaiterais que le gouvernement fédéral approuve l'adoption, dans certains pénitenciers, de programmes de conciliation entre les victimes et les délinquants, tout comme le font nos voisins américains. Les détenus gagneraient à connaître les souffrances qu'ils ont causées. Beaucoup d'entre eux se vantent d'avoir abattu ou poignardé quelqu'un; ils veulent par là se conformer à l'image pseudo-machiste des criminels véhiculée si souvent à la télévision et aussi par d'autres détenus. La plupart d'entre eux n'ont pas la moindre idée de ce qu'a pu ressentir leur victime, et cela n'est pas juste. Les victimes ont aussi le droit d'être entendues et de parler de la souffrance et du chagrin qu'elles ont dû endurer. On pourrait combiner un programme de ce genre avec un programme prélibératoire, comme c'est le cas des programmes de désintoxication pour alcooliques et toxicomanes. Si un délinquant n'est pas confronté à sa propre conscience, qu'est-ce qui l'empêchera de commettre une nouvelle infraction et

de blesser quelqu'un d'autre? Certainement pas la menace de la prison: c'est un milieu qu'il connaît bien.

La philosophie de la Mission englobe des concepts correctionnels qui n'ont jamais fait partie du système carcéral. Ces concepts ont d'abord été accueillis avec scepticisme par certains détenus et membres du personnel. Toute nouvelle idée a ses détracteurs. John Locke disait, dans son Essai philosophique concernant l'entendement humain, que les opinions nouvelles sont toujours suspectes, voire généralement combattues, pour la seule raison qu'elles ne sont pas encore répandues.

Le document portant sur la Mission est l'ouvrage de doctrine le plus avancé, le plus réaliste et le plus humanitaire que le Service correctionnel du Canada ait jamais produit. Il arrive à point, mais n'atteindra jamais tous les objectifs escomptés si les deux conditions suivantes ne sont pas remplies: 1) un accroissement du nombre de programmes dans les établissements, y compris les programmes de travail similaires au projet pilote; 2) beaucoup plus de ressources communautaires telles que les centres résidentiels communautaires et les programmes de suivi. Le document portant sur la Mission est un excellent guide. Toutefois, il ne peut constituer en soi la solution à un système déficient; il n'est qu'un outil pouvant mener à une solution. Son efficacité dépendra des ressources humaines et financières que le gouvernement voudra y consacrer. Avec un solliciteur général progressiste et un commissaire aux services correctionnels dynamique, le système carcéral pourrait concrétiser les valeurs et les normes prônées dans le document portant sur la Mission, au plus grand bénéfice de tous, pour de nombreuses années à venir. ■

J.C. Flett, âgé de quarante ans, est incarcéré à l'établissement de Ferndale, une installation à sécurité minimale située en Colombie-Britannique. Depuis 1973, il a séjourné dans plusieurs établissements fédéraux à sécurité maximale, moyenne et minimale. Il purge actuellement une peine d'emprisonnement à perpétuité pour meurtre au deuxième degré. Il sera admissible à la libération conditionnelle en juin 1992.

Présentement en semi-liberté, monsieur Flett travaille tout en suivant des cours à la Simon Fraser University où il est en quatrième année d'un programme d'études en sociologie et en anthropologie.

Il est également très actif comme bénévole au sein de la collectivité. Il fait des discours dans des écoles publiques et des collèges, et il a aidé à organiser la «Marche de l'espoir de Ferndale», d'une distance de 90 kilomètres, pour recueillir des fonds au profit de la dystrophie musculaire et pour sensibiliser le public à cette cause.

Dans l'article qui suit, monsieur Flett examine la Mission du SCC et certains des changements qui en découlent.

DU SCEPTICISME À L'ENGAGEMENT

J.C. Flett
Détenu

Au cours de l'été 1989, on m'a demandé, en tant que président du comité des détenus du pénitencier, de regarder un vidéo et d'examiner un dossier d'information concernant la présentation du document portant sur la Mission à l'établissement de Ferndale. Dans le vidéo, le commissaire Ole Ingstrup donne aux cadres supérieurs de la région du Pacifique un aperçu de sa vision, du document portant sur la Mission et de la façon dont celui-ci serait mis en application.

J'ai regardé le vidéo avec les deux autres membres du comité dans le secteur des visites de l'établissement. Après en avoir visionné la moitié, un des membres du comité a quitté la pièce en disant qu'il avait quelque chose de très important à faire et qu'il reviendrait aussitôt que possible. L'autre membre et moi-même sommes restés jusqu'à la fin

du vidéo, et nous en avons ensuite discuté. Pour mon collègue, il s'agissait là de pure rhétorique et l'écouter avait été une perte de temps. Personnellement, mes impressions étaient confuses. Au début, j'ai regardé parce que c'était mon devoir de me renseigner, en tant que membre du comité, mais peu à peu, j'ai commencé à comprendre le point de vue de monsieur Ingstrup. Malgré mon scepticisme quant aux possibilités d'atteindre de si nobles idéaux, j'ai apprécié l'idée de cheminement mise de l'avant par le commissaire. Il a bien précisé qu'il s'agissait d'un changement graduel.

Pendant notre discussion concernant le vidéo, le troisième membre du comité est revenu. De toute évidence, il n'était ni pour ni contre; il manifestait plutôt de l'indifférence. À un certain moment, nous nous sommes échauffés; il était clair que nous avions des points de vue diamétralement opposés sur ce nouveau concept dans le domaine correctionnel. Au cours de la dernière année, je me suis rendu compte que ces réactions divergentes sont typiques de celles qui se sont manifestées chez les détenus et le personnel des établissements qui, tous, ont participé au processus de changement.

Ma première incarcération dans un pénitencier fédéral remonte à 1973. J'ai passé les dix premiers mois au Pénitencier de la Colombie-Britannique, aujourd'hui démoli, avant d'être transféré à l'établissement de Matsqui. À ce moment-là, Matsqui fonctionnait suivant le concept relativement nouveau des unités résidentielles.*

Après quelques mois seulement à Matsqui, j'ai été transféré à l'établissement de William Head, sur l'île de Vancouver, où l'on venait également de mettre en place le

* Le concept des unités résidentielles, un précurseur de la gestion par unité, était une approche de gestion qui, pour la première fois dans l'histoire du SCC, exigeait que les agents de correction aient des contacts directs avec les détenus en ce qui concernait les questions reliées à la gestion des cas individuels.

programme d'unités résidentielles. Ce programme était considéré par bon nombre de décideurs et de responsables du régime pénitentiaire comme «le» système qui permettrait de changer et de corriger le comportement criminel.

Cette idée semblait fondée sur l'hypothèse que les programmes changent les gens. Après coup, il est frappant de constater à quel point il a semblé plus difficile de mettre en oeuvre ce programme que d'introduire les changements proposés par l'énoncé de Mission. La direction, le personnel de sécurité et les détenus s'opposaient fortement au programme; personne n'y croyait.

J'ai été libéré sous condition de l'établissement de William Head au cours de l'été 1975. Huit mois plus tard, ma libération conditionnelle était révoquée, et j'étais renvoyé à l'établissement de William Head via le Pénitencier de la Colombie-Britannique. Presque immédiatement, j'ai pu constater que le programme d'unités résidentielles ne fonctionnait pas comme prévu. Les employés et les détenus s'y opposaient toujours et, en fait, beaucoup d'entre eux affichaient un mépris total à l'égard du programme. En 1977, je me suis évadé de l'établissement de William Head; six mois plus tard, j'étais arrêté et accusé du crime le plus grave qu'une personne puisse commettre contre la société: j'ai tué un homme au cours d'un vol à main armée à Toronto (Ontario). On m'a d'abord incarcéré au Pénitencier de Kingston, puis à l'établissement de Millhaven, à Bath (Ontario), où j'ai passé trois ans et demi. Par la suite, j'ai été gardé quatre ans à l'établissement de Kent, à Agassiz (Colombie-Britannique). J'ai été transféré pour une courte période à Matsqui, puis on m'a ramené à William Head. Il s'était écoulé un peu plus de neuf ans depuis mon évasion de cet établissement. Le programme d'unités résidentielles subsistait à grand-peine lorsque je suis arrivé, et peu après on le mettait au rancart. Lorsqu'il a pris fin officiellement, les employés réjouis ont enterré tous les documents le

concernant. Même ceux qui étaient en faveur du programme s'étaient lassés d'essayer d'en faire une réussite. C'était un système que les gens refusaient d'accepter ou de soutenir parce qu'il était perçu comme artificiel et irréaliste; il était donc voué à l'échec et peu de gens ont regretté sa disparition.

Lorsque je pense à la mise en application du document portant sur la Mission, par contre, un grand nombre de différences me viennent à l'esprit. Il est important de préciser que je suis toujours à l'établissement de Ferndale, une installation à sécurité minimale. Je suis convaincu que dans les pénitenciers de niveaux de sécurité supérieurs, tout n'est pas aussi rose. Cependant, je crois que les différences fondamentales entre l'ancien programme d'unités résidentielles et le document portant sur la Mission s'avéreront essentielles au succès de ce dernier, en dépit des obstacles. Contrairement au programme d'unités résidentielles, le document portant sur la Mission présente un idéal réaliste et clair, qu'on ne peut pas rejeter du revers de la main. Il ne s'agit pas d'un système ou d'un programme, mais plutôt d'un but ou d'un ensemble de buts qui prend en considération l'existence d'êtres humains bien vivants. La troisième valeur fondamentale (*Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission)* s'inspire de concepts comme les relations interpersonnelles efficaces, le travail d'équipe, la compréhension de la justice sociale ainsi que la conscience des besoins des employés et des délinquants. De tels concepts incitent les personnes à être proactives et créatives.

«... le document portant sur la Mission présente un idéal réaliste et clair...un but ou ... un ensemble de buts qui prend en considération l'existence d'êtres humains bien vivants.»

Au cours de la dernière année, j'ai constaté un grand nombre d'améliorations et de changements à Ferndale. Le fait d'encourager les employés à prendre des décisions indépendantes est un changement très important, qui reflète l'esprit de l'objectif stratégique 3.3: *Promouvoir l'initiative,*

l'autonomie et l'acceptation par tous les employé(e)s de la responsabilité d'assurer un service de haute qualité. Par exemple, un détenu qui devait bénéficier d'une permission de sortir avec escorte s'est aperçu, en arrivant au bureau, qu'aucun permis n'avait été préparé à son intention. Or, l'agent chargé de son cas était de service et savait que son absence avait été approuvée. Il a agi de façon responsable et proactive en remplissant le document donnant la permission de sortir avec escorte. Ce fait inhabituel était directement lié à l'esprit de la Mission. Cet agent m'a souvent dit que le document portant sur la Mission était très motivant pour lui.

Une situation tout à fait différente s'était présentée peu de temps auparavant lorsqu'on a envoyé un agent de correction auprès d'un détenu ayant bénéficié d'une permission de sortir avec escorte. Quand l'agent est arrivé, il a constaté que la situation ne correspondait pas à ce qui avait été prévu et il a révoqué la permission. Le délinquant, sa femme ainsi que son accompagnateur lui ont expliqué que tout avait été autorisé. Il a refusé de les croire. À son retour à l'établissement, il a communiqué avec l'agent de service. Celui-ci a dit avoir entendu parler de conditions spéciales, mais n'a pas voulu prendre de mesure parce que, selon lui, il n'était pas autorisé à le faire. La direction de l'établissement de Ferndale a fait savoir à l'agent de service que son attitude n'avait pas été appropriée.

Si le document portant sur la mission a été mis en application avec succès à Ferndale, c'est en grande partie grâce à l'appui enthousiaste que lui ont donné les membres de la direction. En effet, ils ont consacré beaucoup d'efforts à cette initiative.

La valeur fondamentale de l'énoncé de Mission qui m'a le plus touché est la première: *Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.*

Les membres de mon équipe de gestion de cas ont réussi à atteindre avec succès tous les objectifs stratégiques reliés à cette valeur. Depuis l'année dernière, je sens que je participe pleinement à ma propre progression et au processus correctionnel. Nous avons souvent discuté ouvertement afin de trouver une solution à certains problèmes. Avec l'ancien programme d'unités résidentielles, le détenu avait toujours l'impression d'être tenu à l'écart du processus, comme s'il le subissait plutôt que d'y prendre part.

Les membres de mon équipe de gestion de cas ont mis beaucoup de temps à m'expliquer certaines politiques et procédures complexes. J'ai l'impression qu'ils m'ont considéré comme un être humain et, qu'à ce titre, ils m'ont témoigné du respect. Ils m'ont fait comprendre que je vaux quelque chose malgré les actes répréhensibles et odieux que j'ai commis dans le passé. Ils ont aussi reconnu les changements positifs que j'ai accomplis ou que je suis en voie de réaliser. Ils m'ont incité à apporter ma contribution, tant au niveau de l'établissement de Ferndale qu'au niveau de la collectivité de Mission (C.-B.), en m'encourageant à devenir membre actif du comité des détenus et à participer à diverses activités de l'extérieur. Une des expériences les plus enrichissantes que j'ai vécues a été de coordonner, de concert avec un membre du personnel, la «Marche de l'espoir de Ferndale». Cet événement, auquel ont pris part des délinquants et des bénévoles de l'extérieur, nous a permis de récolter 1800 $ pour l'Association canadienne de la dystrophie musculaire. En ce moment, je collabore à la rédaction d'une proposition visant à mettre sur pied un dépôt de recyclage, sur les terrains de Ferndale, avec le concours d'un certain nombre d'associations communautaires comme la «Mission Association for Community Living», la «Mission Environmental Society» ainsi que la ville de Mission.

«J'ai l'impression qu'ils m'ont considéré comme un être humain et, qu'à ce titre, ils m'ont témoigné du respect. Ils m'ont fait comprendre que je vaux quelque chose malgré les actes répréhensibles et odieux que j'ai commis dans le passé.»

Un autre secteur a beaucoup bénéficié de la mise en application du document portant sur la Mission à Ferndale: les programmes de bénévolat. Il y a toujours eu des bénévoles à Ferndale, mais leur nombre a plus que doublé au cours de la dernière année, grâce à la deuxième valeur fondamentale: *Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.* Cette valeur souligne que la participation des organismes communautaires, des bénévoles et des professionnels de l'extérieur peut avoir une influence positive, tant sur l'établissement que sur les détenus. Grâce à cette participation, j'ai non seulement établi des contacts dans la collectivité, mais, ce qui est plus important encore, j'ai pu apprendre beaucoup du partage des idées et m'inspirer d'exemples positifs. Le fait le plus remarquable à cet égard est mon engagement auprès de mon parrain de l'Association M-2*, qui m'a introduit dans sa communauté religieuse et m'a permis de lier des amitiés précieuses. En outre, j'ai travaillé avec un psychologue engagé par voie de contrat par le SCC. Ce psychologue, qui est le directeur administratif d'un groupe de jeunes luttant contre la drogue, m'a donné l'occasion de travailler auprès de ces jeunes. C'est grâce à la volonté des employés de Ferndale de chercher à réaliser les idéaux du document portant sur la Mission que j'ai pu profiter de telles possibilités; des occasions semblables pouvaient se présenter avant l'énoncé de Mission, mais elles étaient rarement menées à bien.

«Je suis persuadé que la mise en application du document sur la Mission n'a pas encore "atteint son sommet"... Il me paraît clair, cependant...qu'il s'agit là de la vision des services correctionnels la plus audacieuse et la meilleure qui ait jamais été adoptée au Canada.»

Je suis persuadé que la mise en application du document sur la Mission n'a pas encore «atteint son sommet». Il reste beaucoup à faire pour améliorer le processus correctionnel. Il me paraît clair, cependant, lorsque je constate ses répercussions sur la vie à Ferndale, qu'il s'agit là de la vision des services correctionnels la plus audacieuse et la meilleure

* Il s'agit d'une organisation qui jumelle un membre de la communauté avec un détenu qui n'a pas de lien dans cette communauté.

qui ait jamais été adoptée au Canada. Une question persiste: est-ce que le document portant sur la Mission va réellement changer les gens ou les pénitenciers? Certains détenus et certains employés s'y opposent encore, et ce, pour une raison bien simple: la tendance à résister au changement. Tout compte fait, je crois fermement et passionnément, pour ma part, au potentiel de l'idéal que véhicule le document portant sur la Mission. Je sais que les changements ne s'effectueront pas du jour au lendemain. Bien que l'atteinte de cet idéal dépende largement de la réaction des gens, je crois qu'on peut déjà remarquer des améliorations.

J'applaudis les efforts du commissaire Ingstrup et de toutes les personnes qui travaillent à faire du document portant sur la Mission une réalité. L'enjeu est considérable; tout changement comporte des risques. On ne peut croître que lorsqu'on cherche à atteindre des idéaux plus élevés et qu'on s'accorde le temps d'apprendre. Comme le dit monsieur Ingstrup «le document décrit non pas ce que nous sommes à l'heure actuelle, mais plutôt ce que nous croyons pouvoir réaliser si nous y mettons tous nos efforts». Cette vision me plaît et je suis de ceux qui sont prêts à s'engager. ■

Alan Winter, âgé de cinquante-six ans, est détenu à l'établissement Mountain, un pénitencier à sécurité moyenne de la région du Pacifique.

En juillet 1987, il a été déclaré criminel dangereux et condamné à 16 ans d'emprisonnement pour une série d'agressions sexuelles.

Sa libération est prévue pour l'année 2003. Il sera admissible à la libération conditionnelle en 1992.

Depuis 1988, monsieur Winter est l'un des éléments moteurs du groupe Phoenix à l'établissement Mountain. Il s'agit d'un groupe d'entraide visant le développement de la conscience de soi et de sa sexualité.

Dans l'article qui suit, monsieur Winter trace l'historique de la création et de l'évolution du programme Phoenix et explique comment le document portant sur la Mission a servi de guide au groupe.

LA MISSION NOUS GUIDE

Alan Winter
Détenu

Selon un article de l'Associated Press paru dans le journal Vancouver Province le 9 mars 1990, ni le Canada ni son Service correctionnel ne disposent des installations et des programmes nécessaires pour que six détenus sur sept reconnus coupables d'agressions sexuelles puissent bénéficier d'un traitement. Dans cet article, le solliciteur général du Canada, Pierre Cadieux, reconnaissait l'ampleur du problème, sans pour autant proposer un calendrier de mesures correctives, et promettait tout au plus de pousser les études plus avant.

Quelques années auparavant, un agent de gestion des cas de l'établissement Mountain, frustré, s'était penché sur la même question, espérant ainsi trouver une solution à un problème qui le préoccupait depuis déjà un certain temps. Sachant que l'établissement Mountain, situé à environ 70 milles à l'est de Vancouver (Colombie-Britannique), accueillait plus de délinquants sexuels que tout autre pénitencier dans l'ouest du Canada, il avait remarqué qu'un nombre croissant de ces hommes n'étaient pas libérés sous condition, en raison de l'absence de traitement adéquat de leurs déviances. Mis à part le Centre psychiatrique régional du Pacifique, de capacité limitée et entaché de son étiquette d'hôpital pour malades mentaux – étiquette qui créait chez les détenus la crainte d'être stigmatisés – notre agent de gestion des cas ne pouvait rien offrir à ces hommes qui puisse satisfaire les exigences de la Commission nationale des libérations conditionnelles. Un heureux hasard a voulu qu'un nouveau détenu entre dans son bureau pendant qu'il réfléchissait à

cette question. Justement, ce détenu désirait suivre un traitement et, impulsivement, l'agent de gestion des cas lui a demandé: «Est-ce que ça vous intéresserait de mettre sur pied un groupe d'assistance mutuelle dirigé par des détenus et supervisé par le personnel?» Le détenu néophyte en est resté bouche bée. Désireux de bien faire mais perplexe, il a demandé à son tour: «Qu'est-ce qu'il faudrait que je fasse?» L'agent lui a expliqué que les détenus pouvaient désormais former leur propre groupe de traitement et même, en s'appuyant sur les nouvelles politiques de la Mission, fort probablement obtenir l'aide de la direction. Le détenu ainsi recruté ce jour-là, c'était moi, et le groupe allait s'appeler Phoenix. Le document portant sur la Mission, alors tout nouveau autant pour le personnel que pour les détenus, allait devenir notre credo et nous servir de guide pour la mise sur pied et la gestion de notre programme.

Quittant mon agent de gestion des cas, je me suis empressé de rejoindre les autres détenus. Compte tenu du besoin de traitement et de la réticence que la plupart éprouvaient à l'idée d'aller dans un hôpital psychiatrique, je croyais qu'ils m'appuieraient en grand nombre une fois qu'ils seraient au courant de cette nouvelle politique. Mais je me suis heurté à leur méfiance. Tout d'abord, certains ont douté de ma bonne foi, me considérant simplement comme un délateur à la solde du Service correctionnel et chargé de les discréditer. J'ai compris que j'aurais à les convaincre de l'équité des principes contenus dans le document portant sur la Mission et du fait que celui-ci constituait bel et bien la nouvelle politique du Service correctionnel.

Ce fut la première de mes épreuves. En essayant d'obtenir l'approbation de la direction tant sur le principe que sur les particularités de notre nouveau programme de thérapie, j'ai découvert que peu de gestionnaires avaient pris connaissance du contenu et de l'aspect «charte de droits» du document portant sur la Mission, et que plus l'on descendait dans la

hiérarchie, moins le personnel semblait être informé. Certains employés en uniforme n'arrivaient pas à comprendre pourquoi les détenus voulaient diriger leur propre programme. Au début, j'ai trouvé difficile de composer avec le «système», en partie à cause de la paperasserie nécessaire pour régler les problèmes. J'ai dû passer par des frustrations considérables en essayant d'exposer de nouvelles idées à des gens habitués aux méthodes bureaucratiques consacrées par l'usage.

Ainsi, lorsque les responsables de Phoenix demandaient à la direction de confirmer l'autorisation de tenir une réunion, ils n'obtenaient aucune réponse. Il n'était donc pas surprenant, lorsqu'il s'agissait de demander les fonds pour acheter des fournitures, de se heurter à un mur de silence. Tout le monde voulait diriger, mais personne ne voulait assumer de responsabilités. L'objectif de la Mission flottait juste au-dessus de nous, hors de portée. Hélas! Nous en sommes venus à un cheveu d'abandonner! C'est en nous replongeant, encore une fois, dans le document portant sur la Mission que sa signification nous a sauté aux yeux. Le message implicite qu'il véhiculait était le suivant: il fallait faire des choix, des choix responsables, et la direction ne pourrait plus jamais imposer les siens au personnel, ni à la population carcérale. La direction gardait le contrôle, mais pas nécessairement la responsabilité. Nous avions obtenu l'autorisation écrite de nous gérer nous-mêmes. Cette nuit-là, j'ai murmuré une prière: «Béni soit le commissaire pour sa grande sagesse, lui qui a donné aux détenus la possibilité de se prendre en main!»

«Le message implicite qu'il véhiculait était le suivant: il fallait faire des choix, des choix responsables, et la direction ne pourrait plus jamais imposer les siens au personnel, ni à la population carcérale.»

La prise en charge s'est faite rapidement. Le personnel enseignant ainsi que les cadres supérieurs étaient heureux de pouvoir nous aider une fois que nous étions organisés. Cependant, en lançant l'audacieux projet Phoenix, nous n'avons pas été sans détracteurs. Ainsi, maintes et maintes fois dans les mois qui ont suivi, nous avons dû nous-mêmes

persuader les cadres intermédiaires, sceptiques, et le personnel de sécurité, inquiet, que le programme Phoenix respectait les objectifs de la Mission, que nous utiliserions sa politique et ses principes directeurs pour atteindre notre but et que nous étions capables de réussir. Les organisateurs de Phoenix ont participé à plus d'une réunion de planification, brandissant le livre bleu de la Mission comme des chevaliers, leur bouclier, et avançant vers l'inconnu avec trépidation, mais aussi avec une confiance grandissante. Pour nous justifier, nous nous servions de plus en plus de la première valeur fondamentale: *Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.* «Ça ne marchera jamais» était une réponse à laquelle nous nous heurtions couramment chez les détenus, et occasionnellement chez le personnel et ce, malgré la politique de la Mission.

Pourtant, ils avaient tort, et nous avions raison. L'énoncé de Mission a porté fruit, Phoenix a grandi et un programme de thérapie a enfin vu le jour à l'établissement Mountain. Toutefois, cela ne s'est pas fait sans difficultés et sans qu'on y mette le prix. Mais c'est là l'histoire du développement d'un idéal, celui de croire que les détenus peuvent se prendre en main, comprendre leur comportement criminel, obtenir la libération conditionnelle et d'autres permissions et, enfin, réaliser ce tour de force de la façon responsable prônée par la Mission. Ainsi, armés de notre énoncé de Mission, qui est maintenant pour nous une véritable bible, nous nous sommes lancés à la conquête de territoires inexplorés. Ce qui suit relate la façon dont le groupe Phoenix a évolué en s'appuyant sur la politique de la Mission.

COMMENT LE PROGRAMME PHOENIX A ÉTABLI SON INTÉGRITÉ

ÉLABORATION DES FONDEMENTS

Initialement, notre fonctionnement s'inspirait de la première valeur fondamentale reconnaissant *le potentiel de croissance personnelle et de développement* des détenus. Pour nous, il s'agissait de justifier le recours aux méthodes de thérapie de groupe et de vérifier si ces méthodes pouvaient constituer le traitement que nous désirions recevoir et adopter.

Nous avions notamment fait des démarches auprès de la Commission nationale des libérations conditionnelles pour connaître le pourcentage de récidive chez les libérés conditionnels et savoir quels pourraient être les avantages et les inconvénients précis de différents programmes. On ne nous avait pas répondu. Nous avions donc démarré notre projet sans la moindre idée de nos chances de réussite.

Malgré ce handicap, le dépouillement des comptes rendus de recherche nous a appris que la question était très controversée. Certains avançaient que les thérapies de groupe n'aboutissaient à rien de valable, alors que d'autres affirmaient qu'elles avaient un effet positif. D'une part, une équipe de chercheurs dirigée par le sociologue G. Kassebaum[1] concluait que, même si le programme de thérapie de groupe avait provoqué [traduction] «une transformation exceptionnellement profonde et expérimentalement très rigoureuse du milieu carcéral», il *n'avait pas eu* [traduction] «d'effet significatif sur les taux de réussite et d'échec des libérations conditionnelles», et ceci après un suivi de 36 mois auprès des hommes ayant fait l'objet de l'étude. Cependant, Kassebaum *ne mentionnait pas la raison* pour laquelle la thérapie de groupe n'avait pas fonctionné.

D'autre part, une thérapie de groupe menée un peu plus tard, dans un autre établissement, auprès des détenus admissibles à la libération conditionnelle semblait avoir réussi. Le second groupe de chercheurs, dirigé par le psychologue John Wolfe[2], rapportait le résultat des recherches effectuées à la clinique Northwest Treatment Associates de Seattle, concernant un traitement initial allant jusqu'à 28 mois. Après un suivi de tous les participants pendant une période de cinq ans, Wolfe faisait état d'un taux de récidive de seulement dix pour cent.

À l'établissement Mountain, il nous a fallu lutter contre les membres du personnel et les détenus qui croyaient à l'adage bien connu selon lequel «les traitements ne servent à rien». Nous avons donc décidé d'éviter les personnes ayant un tel parti pris en faisant appel à nos propres membres là où cela était possible, en sollicitant la participation des seuls professionnels suffisamment motivés pour assister à des réunions en soirée et en apprenant aux détenus de notre groupe à devenir eux-mêmes des animateurs. De là est née notre confiance en la première valeur fondamentale reconnaissant *le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.*

Pour permettre à nos membres d'apprendre à diriger, le groupe entier a voté l'allocation de nos maigres ressources à l'engagement d'un psychologue universitaire spécialisé en formation de groupes, qui est venu chaque mois donner des séminaires au cours desquels les membres étudiaient des méthodes d'enseignement davantage efficaces. Ces séminaires s'inspiraient d'une théorie largement répandue selon laquelle les connaissances du groupe excèdent la somme des connaissances de chacun de ses membres. Ces séances font maintenant obligatoirement partie du processus mensuel de formation des animateurs et s'ajoutent à la thérapie de groupe normale. Cette formation professionnelle a permis à nos animateurs de constituer une bibliothèque de

quelque 220 volumes mis à la disposition de tous les membres. Selon le bibliothécaire, le prêt de ces volumes, quoique modeste jusqu'à présent, a été particulièrement régulier.

PERCEPTION DES MEMBRES

Les détenus ont toujours participé au programme sur une base volontaire, ce qui est positif du point de vue de l'authenticité de l'engagement dans le processus. Toutefois, les détenus devaient d'abord se convaincre de la signification et des buts de la Mission avant de pouvoir s'engager pleinement dans le programme Phoenix. Les animateurs ont eux-mêmes distribué à tous les membres des brochures sur la Mission. Par ailleurs, ils ont institué des séances de formation permettant l'étude approfondie du document portant sur la Mission et de la politique qu'il véhicule.

En discutant avec nos membres, nous avons eu la nette impression que seul un nombre relativement restreint de détenus s'engageaient dans la thérapie de groupe avec la conviction de participer à un programme de traitement peu utile. La plupart étaient au fait des statistiques spéciales rassemblées par les gestionnaires du programme et distribuées au personnel de correction, conformément à la cinquième valeur fondamentale de la Mission concernant l'intégrité. Néanmoins, les détenus de longue date conseillaient généralement à leurs camarades nouvellement arrivés de suivre le traitement proposé par le programme Phoenix qui, selon eux, était adéquat et offert dans un esprit intègre. De fait, bien que la participation à la thérapie de groupe ne constitue pas nécessairement un facteur important en vue d'une éventuelle libération, l'absence notable de participation à la thérapie est souvent interprétée comme un manque d'intérêt à se prendre en main et pèse plutôt négativement dans la balance des décideurs. Selon les agents de gestion des cas, la durée de participation à la thérapie de

groupe est une mesure précieuse de l'expérience d'un détenu, en ce qu'elle fait partie d'une liste assez restreinte d'activités qui peuvent être quantifiées et utilisées «comme un facteur positif ou négatif lors de la détermination de l'admissibilité à la libération conditionnelle».

En fait, la thérapie de groupe est l'un des éléments mesurables de l'expérience carcérale d'un détenu. Tout comme la participation aux programmes scolaires, l'apprentissage d'un métier et les rapports disciplinaires, il y a fort à parier que la participation au groupe est prise en considération lors de l'examen de toute demande de libération anticipée.

Ni les responsables du programme ni le personnel n'ont essayé de choisir ou même d'identifier les hommes susceptibles de tirer le meilleur parti du programme, comme ils n'ont pas tenté de former les groupes d'une quelconque façon, si l'on excepte l'intervention occasionnelle de dirigeants du programme voulant s'assurer que les participants ne soient pas répartis en groupes constitués uniquement de violeurs ou de pédophiles.

Malgré un contrôle périodique de la qualité effectué par le personnel de l'établissement et les détenus responsables du programme (contrôle dont les animateurs sont généralement avisés d'avance), tous les animateurs déclarent être confrontés à l'occasion à des problèmes individuels ou de groupe. En effet, certains détenus ont tendance à se comporter de façon superficielle ou à ne pas s'engager dès le début de leur participation au programme; d'autres cherchent à monopoliser la parole, empêchant ou décourageant ainsi des détenus de prendre part à la discussion; d'autres encore émettent des doutes quant à la capacité des détenus animateurs d'accomplir le travail sans la supervision de professionnels; d'autres enfin racontent des anecdotes d'ordre personnel, non pas dans le but de les soumettre à l'analyse du groupe mais pour se faire valoir et renchérir sur les autres: «J'en ai une encore meilleure!»

Ces difficultés tendent à s'estomper avec le temps. Employés, auteurs du programme et animateurs, nous avons tous observé qu'à mesure que les membres du groupe partagent des expériences, la participation de chacun gagne en efficacité, d'où une meilleure qualité du traitement thérapeutique.

Il s'ensuit un taux de participation élevé, la satisfaction du personnel, la reconnaissance de la Commission nationale des libérations conditionnelles et la satisfaction générale des membres, preuve que le groupe a expérimenté et atteint l'un de ses objectifs thérapeutiques, à savoir [traduction] «...l'établissement d'un groupe permettant aux détenus de se sentir libres de discuter avec les conseillers et les membres du groupe de l'attitude et des sentiments (les leurs et ceux des autres) suscités par la situation dans laquelle ils se trouvent»*.

CONTRÔLE DE LA QUALITÉ DU PROGRAMME

Le programme Phoenix, qui avait à ses débuts seulement huit membres, en compte aujourd'hui 65, divisés en cinq groupes distincts se réunissant deux fois par semaine. Deux animateurs par groupe présentent les modules éducatifs. Chaque module a été conçu de manière à pouvoir s'enseigner en une seule séance. Les animateurs bâtissent leurs modules (ceux-ci étant sous forme de brochure) plusieurs jours à l'avance, afin de se familiariser avec le contenu de la leçon à couvrir. Ils ont ainsi le temps d'obtenir l'avis de professionnels lorsqu'ils en éprouvent le besoin. Ensuite, ils remettent ces modules à un comité composé de trois membres, à savoir deux anciens enseignants et un étudiant universitaire. À son tour, ce comité rend compte des activités à un agent de gestion des cas et à un psychologue, tous deux membres du personnel, qui approuvent le matériel pédagogique avant qu'il ne soit utilisé.

* Objectif de traitement du groupe Phoenix.

Le groupe Phoenix a commencé à contrôler la qualité des programmes en exigeant que les animateurs indiquent quels modules ont été enseignés le mois précédent.

Le psychologue et l'agent de gestion des cas vérifient par échantillonnage la qualité des services fournis. Ils ont recours à l'observation directe (et quelquefois indirecte), puis ils discutent avec les responsables du programme Phoenix des moyens d'améliorer ces services.

Les animateurs eux-mêmes insistent pour que leurs réunions préparatoires mensuelles soient ouvertes à tout le personnel, afin de partager des problèmes et de trouver des solutions qui serviront à tous. S'étant regroupés en un comité d'organisation, ils continuent à assister aux séminaires de formation mensuels animés par des spécialistes; en effet, la stabilité du groupe semble reliée à la qualité des programmes – un des facteurs qui influent sur le taux de récidive après la libération.

Soucieux de se conformer à l'objectif stratégique 5.11, à savoir *Poursuivre l'accomplissement de notre Mission, mettant constamment au premier plan nos valeurs et principes directeurs, nous assurant, de ce fait, que notre intégrité ne soit jamais compromise*, les auteurs du programme ont institué des séances régulières de formation en animation visant à développer les habiletés pédagogiques des animateurs et à former d'autres détenus choisis pour leur potentiel à cet égard. Ce potentiel est établi par les dirigeants du programme Phoenix en fonction du niveau d'instruction des participants, déterminé par le test d'aptitude coopératif des écoles et collèges (SCAT) que tous les détenus doivent subir à leur arrivée au pénitencier. Les choix effectués doivent aussi être approuvés par l'ensemble des animateurs.

En nous organisant ainsi de façon responsable et cohérente, nous croyons mettre en oeuvre la deuxième valeur fondamentale qui nous permet d'espérer que nous pourrons un jour réintégrer la société en tant que citoyens

respectueux des lois. Nous n'ignorons pas que, par le passé, la société a parfois cru que les détenus n'avaient ni le sens des responsabilités ni la faculté de le développer. Fort heureusement pour nous, les employés qui sont nos coordonnateurs n'ont pas fait preuve d'un tel scepticisme. Ils ont fait confiance aux détenus et aux principes de la Mission, pensant que nous pouvions être les maîtres d'oeuvre des changements comportementaux nécessaires à la réorientation de nos vies jusqu'à présent si dissipées.

RÉSULTATS DU PROGRAMME

Les animateurs de Phoenix ne veulent pas éluder la question des résultats obtenus. En accord avec la Mission, selon laquelle le Service correctionnel se doit de fournir promptement des renseignements pertinents afin de s'acquitter de son obligation de rendre compte, ils se sont efforcés de cerner le mystérieux problème de la récidive. En effet, les résultats des programmes d'entraide ne sont pas toujours précis, même lorsqu'ils sont étroitement catalogués sous le terme «récidive», parce que ce terme a différentes significations selon les études. Par exemple, certains chercheurs considèrent tout retour en prison comme de la récidive alors que d'autres, soucieux de promouvoir la valeur de leur traitement, déclarent que les violations techniques des conditions de la libération conditionnelle ne constituent pas, à proprement parler, une nouvelle infraction. Certains même ne tiennent pas compte des crimes contre les biens. Pour parvenir à accroître la compréhension du public, conformément à l'objectif stratégique 5.6, nous nous devions de définir les termes que nous employons.

Les statistiques relatives au programme Phoenix sont donc recueillies en fonction de l'acception la plus large du terme récidive. Toutefois, déterminer ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas sans considérer les différents aspects de la qualité d'un traitement serait une grossière erreur, qui

aurait malheureusement de lourdes conséquences par rapport à la politique adoptée; cela pourrait mener aux théories erronées mais largement répandues selon lesquelles «les traitements ne sont pas vraiment utiles», ou à une méfiance générale de la part de certaines personnes pour qui «les traitements sont une perte de temps et d'argent». C'est ici que la quatrième valeur fondamentale nous est devenue précieuse, parce qu'elle nous a appris à croire que *...le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.* Nous avons donc mis en commun nos idées et notre besoin d'une instruction de qualité. Et plus encore, nous avons partagé l'obligation de rendre compte.

Gardant en tête l'objectif stratégique 5.1, c'est-à-dire *élaborer nos politiques en tenant compte de la nécessité de démontrer notre imputabilité*, les groupes Phoenix se sont attaqués à la question du contrôle de la qualité en formant leurs propres animateurs, en assurant une tenue de registre efficace et en recueillant leurs propres observations empiriques. Ils ont accumulé des statistiques tout en sachant que pour le Service correctionnel du Canada, on a atteint le succès quand il n'y a absolument aucune récidive. Autrement dit, ils ont considéré comme récidive tous les facteurs ayant conduit un détenu libéré à retourner en prison: violation des conditions de la libération conditionnelle, crime contre les biens ou nouvelle agression sexuelle.

Par ailleurs, les psychologues et les psychiatres chargés de l'évaluation en vue d'une libération anticipée, pour le Service correctionnel et la Commission nationale des libérations conditionnelles, ont également fait état de changements de comportement et d'attitude chez les candidats, changements mesurés par des tests standard comme l'inventaire multiphasique de personnalité du

Minnesota (MMPI)*, qui se base sur un barème pré-test et post-test de l'expérience de nos membres. En outre, à la lumière de décisions écrites portant sur des cas individuels de détenus libérés sous condition, le programme semble fonctionner à la satisfaction de la Commission nationale des libérations conditionnelles.

Les statistiques recueillies jusqu'à présent sont encourageantes pour nos animateurs. En effet, sur 67 hommes suivis pendant une période de deux ans, aucun cas de récidive ni de violation des conditions de libération conditionnelle n'a été relevé. Bien sûr, ces statistiques ne concernent que la petite partie des ex-détenus dont il a été possible de faire le suivi. Néanmoins, nos animateurs sont vraiment persuadés que le service, offert par des personnes bien formées, était adéquat, tant sur le plan des efforts que de la conception – opinion que partagent certains cadres supérieurs et certains psychologues oeuvrant dans le secteur correctionnel. Malgré tout, il appert que d'autres membres de la direction (surtout ceux qui se préoccupent de la sécurité) se sentent menacés par les politiques de Phoenix et par «l'engagement personnel des détenus à leur propre thérapie» et ce, en dépit des principes prônés par la Mission. Ces gestionnaires semblent attendre des indices davantage tangibles et durables avant de consentir leur approbation.

CONCLUSIONS SUR LA MISSION ET SUR L'INTÉGRITÉ DU PROGRAMME PHOENIX

Les animateurs du programme Phoenix désirent un programme valable et savent que les techniques d'évaluation doivent occuper autant de place que le développement et la mise en application d'un suivi continu. Afin de mesurer les

* L'inventaire multiphasique de personnalité du Minnesota (MMPI) est un outil standard de mesure de l'attitude et du comportement.

répercussions de la formation liée au traitement sur le personnel correctionnel d'exécution, les auteurs de Phoenix invoquent l'autorité que leur accorde implicitement la Mission et les résultats découlant de cette formation. Le programme Phoenix a fait ses preuves aux yeux de la plupart, par la qualité des documents utilisés et le sérieux de ses objectifs. Il n'empêche que Phoenix doit continuellement lutter pour gagner le soutien du personnel.

Un psychologue nous a demandé un jour si nous n'essayions pas tout simplement de berner l'autorité. Nous lui avons rappelé la cinquième valeur fondamentale, par laquelle le Service correctionnel s'engage à une gestion caractérisée par une attitude ouverte. Nous l'avons invité à assister à l'une de nos séances afin qu'il puisse constater ce que nous y faisions. Bien que certains membres du personnel aient persisté dans leur réticence à nous accepter comme un organisme sérieux, nous nous sommes toujours efforcés d'encourager le plus grand nombre d'entre eux à venir à nos réunions. En d'autres termes, nous avons tâché de faire preuve de l'attitude ouverte que préconise la cinquième valeur fondamentale.

De façon paradoxale, certains employés semblent ne pas saisir l'importance et le caractère essentiel de la qualité dans tout processus thérapeutique. Conformément à l'objectif stratégique 5.2, qui insiste sur l'obligation de rendre compte, Phoenix fait désormais une évaluation poussée de ses membres à l'aide d'outils tels que le MMPI et le MSI*, afin de mesurer l'efficacité et la qualité de son programme. Dans le même ordre d'idées, les membres de Phoenix ont encouragé des sociologues et des psychologues de deux grandes universités à évaluer leur programme.

* Le «Multiphasic Sex Inventory» (MSI) est un test qui sert à mesurer les antécédents sexuels, les préférences, les connaissances et les croyances, et les attitudes face au traitement.

Le message de l'objectif stratégique 5.8 est explicite (*Obtenir les ressources qu'il nous faut pour atteindre nos objectifs et les déployer de façon efficace et efficiente*). Cependant, lorsque les membres de Phoenix ont tenté d'élaborer des techniques d'évaluation fiables selon différents modèles, ils se sont heurtés à un processus d'approbation très lent. D'ailleurs, ce processus entraîne des retards encore aujourd'hui. Confrontés tout d'abord au manque d'enthousiasme généralisé de la part de la direction, les animateurs de Phoenix ont cru qu'ils devaient au préalable asseoir leur crédibilité. Cependant, l'accumulation de résultats fiables n'a pas suffi à surmonter une certaine réticence intrinsèque du Service correctionnel dans son ensemble. Se souvenant de la lenteur qu'on a mise à accepter leur intervention, les auteurs et les animateurs de Phoenix ont entrepris de mesurer eux-mêmes leur efficacité et l'intégrité de leur programme, sans grande aide de l'extérieur. Ils continuent toutefois à considérer la Mission comme une «charte des droits et libertés» essentielle au détenu. Pour ce qui est de ses succès comme de ses difficultés, il est probable que le programme Phoenix n'aurait pu voir le jour sans l'appui de la Mission, compte tenu de l'attitude persistante de certains membres du personnel, qui semblent tout simplement incapables de concevoir que des criminels puissent faire preuve d'un comportement responsable. Même les succès indéniables de Phoenix (quels arguments pourrait-on invoquer contre un programme affichant un taux de récidive zéro chez les participants?) ont été dénigrés par certaines personnes alléguant que ces résultats avaient été un peu trop «manipulés».

«Pour ce qui est de ses succès comme de ses difficultés, il est probable que le programme Phoenix n'aurait pu voir le jour sans l'appui de la Mission...»

Que les résultats aient été manipulés ou bien réels, il est raisonnable de s'attendre à ce que des détenus discutant en groupe de leurs problèmes et acceptant de travailler bénévolement au processus thérapeutique en tant qu'animateurs soient des personnes motivées et qu'ils constituent, par le fait même, de meilleurs candidats à la

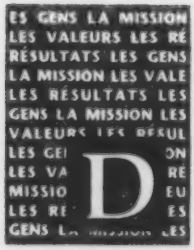
réinsertion sociale. On pourrait décrire ce phénomène comme un processus de sélection «naturelle». Quoiqu'il en soit, la Mission nous a aidés, et nous aide encore, parce qu'elle établit une politique et des lignes de conduite claires, tout en nous rappelant les choix «efficaces» qui nous incombent.

Nous ne devons jamais perdre de vue la valeur de la Mission, ni le rôle de phare qu'elle a joué pour nous lorsque nous avons pour la première fois tracé notre chemin dans l'inconnu. La Mission? Selon moi, elle est essentielle! ■

Chapitre dix

LA MISSION MISE À RUDE ÉPREUVE

Nous avons eu notre part de difficultés et de frustrations. Des problèmes considérés comme probables ne se sont pas concrétisés tandis que des imprévus nous ont causé bien des maux.



Depuis la conférence de Banff, en 1988, nous avons réussi, dans une large mesure, à maintenir notre élan. Nous savions, toutefois, que cette poussée d'énergie résultant de la conférence et notre engagement à poursuivre notre chemin ne garantissaient pas que notre organisme serait à l'abri des déconvenues. En effet, depuis la rencontre à Banff, nous avons subi de dures épreuves. Certaines difficultés étaient prévues, d'autres ne l'étaient pas, d'autres encore étaient plus sérieuses que nous aurions pu le prévoir.

Dans le présent chapitre, le commissaire nous fait part de ses observations relativement à certains de nos moments difficiles.

QUELQUES-UNS DES OBSTACLES AU PROGRÈS

Ole Ingstrup

La majorité d'entre nous étions emballés du résultat de la conférence de Banff. Toutefois, cette atmosphère quasi euphorique en inquiétait certains. Est-ce que nous saisissions toute l'ampleur de la tâche que nous avions décidé d'entreprendre? Est-ce que nous nous étions rendu compte qu'un revirement de cette importance serait truffé de traverses et qu'en cours de route, nombreux seraient ceux qui allaient croire que l'organisme est en pire posture qu'avant?

Quelques-uns d'entre nous avions déjà fait l'expérience de changements effectués à la grandeur d'un organisme, mais dans un organisme de moindre envergure – la Commission nationale des libérations conditionnelles. Nous étions conscients du fait qu'il serait très tentant d'en revenir à nos anciennes façons de faire. Heureusement, certains avaient observé que si un organisme reste fidèle à ses engagements, il émerge de ses difficultés encore plus fort, augmentant ainsi ses chances d'atteindre un véritable succès. Nous savions aussi qu'avec chaque réussite, un nombre croissant de personnes se joindraient à ceux qui sont prêts à livrer bataille au lieu de déclarer forfait devant une situation difficile.

Nous avons eu notre part de difficultés et de frustrations. Des problèmes considérés comme probables ne se sont pas concrétisés tandis que des imprévus nous ont causé bien des maux. Je vais les décrire tels que je les ai perçus et interprétés.

Nous nous attendions, ou du moins nous aurions dû nous attendre, à certaines de ces difficultés. Elles découlaient directement de notre nouvelle façon de penser. Elles sont issues de l'orientation adoptée dans le cadre de notre Mission. D'autres problèmes sont imputables, du moins en

partie, à des circonstances indépendantes de notre volonté. La première difficulté dont je discuterai se classe dans cette dernière catégorie. J'en traite en premier parce que ses répercussions ont été les plus immédiates.

NOTRE PREMIER OBSTACLE: LES ÉLECTIONS FÉDÉRALES

À notre retour de Banff, nous avons parachevé une présentation au solliciteur général en y intégrant les améliorations proposées. Le moment était toutefois mal choisi pour lui demander son approbation; il lui était alors difficile de souscrire à l'orientation future du Service, car le premier ministre venait d'annoncer la tenue d'un scrutin. Le ministre et le gouvernement avaient des préoccupations plus urgentes que le renouveau organisationnel du Service correctionnel du Canada.

Le solliciteur général, James Kelleher, qui avait suivi de près et fortement appuyé nos premiers efforts, n'a pas été réélu. Pour nous en tant qu'organisme, son départ était un revers. De fait, quelques membres du personnel ont immédiatement déclaré que nous venions de perdre la bataille pour un meilleur avenir. En général, toutefois, le personnel du SCC n'a pas éprouvé de grandes craintes pendant la période qui a suivi l'élection et précédé la nomination de Pierre Blais au début de 1989. Nous étions persuadés que l'orientation proposée était des plus sensées et que n'importe quel solliciteur général s'y intéresserait.

Le nouveau solliciteur général, monsieur Blais, a réagi à notre situation en faisant de grands efforts pour se familiariser avec les questions concernant le SCC et l'orientation proposée. Après quelques petits remaniements du texte, monsieur Blais a approuvé le document portant sur la Mission. La signature du ministre démontrait sa confiance dans le cadre stratégique global du Service et dans la capacité de ce dernier d'y donner suite. L'appui que nous a témoigné le ministre, à la fin de février 1989, nous a

permis, dans une large mesure, de retrouver le dynamisme suscité à Banff.

La période «d'attente» n'a pas été une perte de temps. Les participants à la conférence de Banff ont eu l'occasion de revenir à la réalité, d'analyser le document portant sur la Mission et de comprendre ce qu'il pourrait signifier pour le Service. Ils ont pu également se rendre compte que la ligne de conduite tracée n'était pas facile. Nous avons rapidement commencé à entrevoir certaines des difficultés découlant de notre énoncé de Mission.

LE CYNISME DU PERSONNEL

Malgré le contretemps temporaire, survenu en raison des élections, le moral de la majorité des employés de l'Administration centrale demeurait élevé. Toutefois, au niveau opérationnel, et peut-être même dans les Administrations régionales, c'était une autre histoire. Pendant que le personnel à Ottawa était enthousiasmé de voir les anciennes façons d'agir se transformer de manière à s'harmoniser avec la Mission, les changements étaient peu évidents sur le terrain. En fait, au niveau opérationnel, les employés avaient une attitude plutôt cynique à l'égard du renouveau organisationnel. Malgré le fait qu'on les avait consultés, de même que leurs syndicats, un grand nombre d'entre eux ne croyaient pas que le projet entraînerait des changements importants dans leur vie.

«Beaucoup d'employés ne se rendaient pas vraiment compte que la Mission était la description de l'avenir souhaité, un avenir qui mettrait peut-être plusieurs années à se concrétiser. Ils s'attendaient à des résultats immédiats.»

Beaucoup d'employés ne se rendaient pas vraiment compte que la Mission était la description de l'avenir souhaité, un avenir qui mettrait peut-être plusieurs années à se concrétiser. Ils s'attendaient à des résultats immédiats. De plus, ils ne comprenaient pas que le Service décrit dans la Mission était celui que, tous ensemble, nous devions essayer de bâtir. Ils croyaient que cette tâche incombait à la direction. En dépit des nombreuses consultations et explications, ces employés estimaient que le document

portant sur la Mission était destiné aux cadres et rempli de promesses oubliées dès le lendemain de sa publication. De toute évidence, «les dirigeants manquaient de sincérité». Les employés se sont mis à considérer la troisième valeur fondamentale de la Mission et ses objectifs stratégiques comme un ensemble de «nouveaux droits». Ils citaient la Mission pour prouver qu'elle ne reflétait pas leur réalité. Ils avaient bien sûr raison. Le monde n'allait pas changer simplement parce qu'on avait décidé qu'il devait changer.

La situation n'était guère encourageante pour les gestionnaires sur place. Ils estimaient qu'un nombre accru de responsabilités retombaient sur leurs épaules et que rien, ou presque rien, n'avait été fait pour leur faciliter la tâche.

LE DÉFI À HALIFAX

En juin 1989, la Conférence de la gestion supérieure, qui a lieu deux fois par année, se tenait à Halifax (Nouvelle-Écosse). Ce fut comme une douche d'eau froide après le bain de vapeur de Banff.

À Halifax, l'un de nos quatre principaux groupes de travail, celui chargé d'étudier les programmes dispensés dans la collectivité et dans les établissements, a fait un exposé sur les activités importantes qu'on pourrait et devrait accomplir. Toutefois, la perspective réjouissante de services correctionnels de meilleure qualité a été éclipsée par l'obligation de mettre ces programmes en oeuvre dans les limites budgétaires établies. Essentiellement, il faudrait en faire davantage avec les ressources existantes, ce qui signifiait la réaffectation de ressources financières et humaines au sein de secteurs de responsabilité ou ailleurs.

La question de la «responsabilisation» était également à l'ordre du jour à Halifax. On a clairement expliqué aux participants que le personnel de l'Administration centrale avait besoin de savoir ce qui se passait sur le terrain. Cela a

évoqué, chez beaucoup de gestionnaires locaux, la vision d'une paperasserie encore plus considérable qu'auparavant. Ils n'ont pas cru qu'il était possible de simplifier les choses: ils avaient déjà entendu cette histoire trop souvent.

«... un organisme pouvait contribuer à sa croissance et à sa prospérité, mais ... si l'organisme ne tenait pas ses promesses, elle pouvait aussi le vouer à l'échec.»

Jack Manion, alors principal du Centre canadien de gestion, a quelque peu inquiété les participants à la conférence lorsqu'il a déclaré que la Mission d'un organisme pouvait contribuer à sa croissance et à sa prospérité, mais que, si l'organisme ne tenait pas ses promesses, elle pouvait aussi le vouer à l'échec. Nous le savions. Nous en avions justement discuté à Banff. Il n'était cependant pas facile d'entendre une telle déclaration de la bouche de l'un des fonctionnaires les plus notables au pays, au moment même où nous estimions n'avoir fait que peu de progrès. Certains d'entre nous avons reconnu que c'était le «creux de vague» à la conférence d'Halifax. Nous savions qu'il faudrait faire preuve de persévérance pour pouvoir remonter le moral des gens, leur redonner de l'énergie et atteindre nos objectifs.

La conférence d'Halifax a néanmoins donné quelques bons résultats. Elle a permis de ramener les participants à la réalité. Le tableau sans nuage brossé à la conférence de Banff avait été remplacé par des perspectives d'avenir beaucoup plus réalistes. Il ne semblait pas tellement y avoir lieu de célébrer, étant donné qu'il faudrait se démener pendant plusieurs années pour changer complètement notre système. Étions-nous réellement prêts à aller jusqu'au bout? Par ailleurs, le fait de se réunir s'est aussi avéré utile. Cette rencontre nous a aidés à nous rallier aux idées auxquelles nous nous étions engagés. La grande majorité des participants à la conférence étaient bien décidés à tout mettre en oeuvre pour faire prospérer leurs secteurs de responsabilité en conformité avec la Mission. Il y avait toujours une confiance inébranlable que nous pourrions réussir. Il ne restait plus qu'à déterminer combien de temps il nous faudrait pour obtenir les résultats escomptés.

S'ADAPTER À UN NOUVEAU STYLE DE GESTION

Le processus visant à changer le style de gestion du Service et la tâche encore plus complexe de modifier le style de certains gestionnaires étaient semés d'embûches.

Le document portant sur la Mission préconise un style de gestion réellement participatif et la délégation accrue de pouvoirs afin que les décisions soient prises là où elles ont une incidence. La Mission est fondée sur la reconnaissance du fait que notre personnel constitue une ressource précieuse en ce qui concerne l'apport d'améliorations. Elle exige que les employés soient traités avec respect et dignité et que les gestionnaires soient attentifs à leurs idées. Elle requiert également des chefs de file et des gestionnaires modernes, non seulement de bons administrateurs au sens traditionnel du terme.

Le véritable leadership est aussi indispensable à des services correctionnels modernes qu'un style de gestion avant-gardiste. Beaucoup d'entre nous ont dû faire des pieds et des mains pour mettre cette notion en pratique. Certains ont eu à surmonter des obstacles psychologiques. Après tout, la majorité des gestionnaires avaient eu beaucoup de succès dans leur cheminement professionnel en adoptant une ligne de conduite très différente de celle que nous venions de choisir. Certains se sont opposés au changement, soutenant que leurs employés étaient plutôt satisfaits de la situation actuelle et ne voulaient pas d'un grand bouleversement – une objection classique, mais néanmoins très réelle, au renouveau. Les gestionnaires les plus consciencieux et engagés redoutaient un changement de style parce qu'ils n'étaient pas convaincus que la réforme donnerait les résultats escomptés. Dans un milieu où on doit rendre des comptes, la crainte naturelle des méthodes et des choses nouvelles s'intensifie.

Même ceux qui étaient en faveur du changement ont éprouvé des difficultés. Lorsqu'un gestionnaire traditionnel tente vraiment d'adopter un style participatif et de solliciter la collaboration des membres de son personnel, ces derniers ne savent pas toujours comment réagir. Certains employés attendent de voir ce qui va se passer, tandis que d'autres continuent simplement d'entretenir les mêmes rapports avec le gestionnaire, comme si de rien n'était.

Décrire dans un document public, comme le document portant sur la Mission, le style de gestion que l'on compte adopter peut représenter – du moins temporairement – un inconvénient. Lorsqu'on met par écrit les objectifs de gestion d'un organisme, il est tellement plus facile pour les autres de comparer la situation actuelle à l'idéal visé et de se préoccuper des échecs plutôt que des réussites. Étant donné que les gestionnaires ne peuvent pas changer de style du jour au lendemain et qu'ils risquent de trébucher à l'occasion, l'entreprise peut se révéler frustrante et décourageante. Les gestionnaires du SCC en ont fait l'expérience et, quant aux erreurs, nous en commettons encore. Cependant, nous faisons de rapides et d'importants progrès au fur et à mesure que nous surmontons les difficultés.

LA GESTION AXÉE SUR LES RÉSULTATS

Le document portant sur la Mission établit un cadre stratégique visant à assurer que l'organisme prendra l'orientation souhaitée. À cet égard, les objectifs stratégiques qui y sont énoncés ont essentiellement deux buts: ils nous rappellent les éléments auxquels nous devons accorder de l'importance; ils représentent des étalons pouvant servir à jauger nos progrès. Combinés aux valeurs fondamentales et aux principes directeurs, les objectifs stratégiques permettent de veiller à ce que le Service devienne un organisme centré sur des valeurs et axé sur des résultats. La gestion par

résultats est donc essentielle à l'accomplissement de la Mission fondamentale du Service.

En règle générale, la majorité des gestionnaires soutiennent énergiquement qu'ils gèrent en vue d'obtenir des résultats – quoi d'autre? Il est toutefois évident qu'un grand nombre d'entre eux consacrent beaucoup de temps, d'efforts et d'autres ressources irremplaçables à gérer le processus et la conformité aux règles établies. Il en était ainsi au SCC lorsque le document portant sur la Mission a été adopté.

«Il est toutefois évident qu'un grand nombre d'entre eux consacrent beaucoup de temps, d'efforts et d'autres ressources irremplaçables à gérer le processus et la conformité aux règles établies.»

Il est souvent difficile de préciser clairement les résultats attendus. Toutefois, pour les fins du SCC, à moins qu'une activité donnée ne favorise l'atteinte d'un objectif stratégique, nous estimons que la gestion de cette activité n'est pas axée sur des résultats ou encore qu'elle vise les mauvais résultats. Bien que le concept de la gestion par résultats soit simple en théorie, il est difficile à mettre en application, particulièrement au sein d'un organisme qui, dans le passé, confondait processus et résultats. Afin que la gestion soit réellement axée sur des résultats, il faut que la façon de penser de chacun soit canalisée dans la direction voulue.

Au SCC, nous luttions d'arrache-pied contre une perception répandue dans le secteur correctionnel selon laquelle il était presque impossible de fixer des objectifs quantifiables. L'argument reposait essentiellement sur le fait que nous avions affaire à des êtres humains, que nous ne pouvions choisir les personnes que nous confiaient les tribunaux et que n'importe quoi pouvait arriver lorsqu'on travaille avec des délinquants. Par conséquent, selon bon nombre de gens, il était illusoire de prétendre qu'on pourrait établir des buts ou des objectifs en fonction desquels les employés et les gestionnaires seraient tenus de rendre des comptes. Ce raisonnement était tout à fait erroné. Pour obtenir les résultats attendus – à savoir la réintégration opportune d'un certain

nombre de délinquants dans la société en tant que citoyens respectueux des lois – le gestionnaire qui oeuvre dans le secteur correctionnel dispose de plusieurs outils très puissants. Il lui est donc possible d'exercer une autorité considérable sur les délinquants. En effet, peu d'organismes ont autant de pouvoirs sur leurs groupes cibles que les services correctionnels.

«... notre travail ...est pénible parce que nous devons lutter contre les traditions – nos vieilles façons de faire et d'envisager les résultats.»

Il serait faux de conclure que le personnel du secteur correctionnel devrait, de ce fait, être en mesure d'assurer la réinsertion sociale de tous les délinquants, ou même d'un grand pourcentage d'entre eux, comme citoyens qui, à long terme, respecteront les lois. Il est possible que certains délinquants en soient incapables. Cependant, il serait tout aussi faux de prétendre que nous sommes moins à même que d'autres organismes d'établir des objectifs valables et d'obliger les gestionnaires à rendre des comptes à l'égard des résultats prévus.

Ce n'est pas la nature de notre travail, c'est-à-dire les services correctionnels, qui rend cet aspect de notre revirement difficile. La tâche est pénible parce que nous devons lutter contre les traditions – nos vieilles façons de faire et d'envisager les résultats.

QU'EN EST-IL DU PROFESSIONNALISME?

Au SCC, il a été difficile d'amorcer la discussion sur ce que signifie le professionnalisme dans le secteur correctionnel. Un professionnel est manifestement une personne en mesure de s'acquitter de certaines tâches que d'autres personnes ne possédant pas les mêmes «compétences professionnelles» ne pourraient pas accomplir ou, du moins, ne pourraient pas accomplir avec autant d'efficacité.

Être membre d'un groupe professionnel, c'est aussi respecter certaines pratiques, à moins qu'on ne cherche à

faire mieux. Autrement dit, l'un des éléments essentiels du professionnalisme est le fait de suivre des méthodes et d'observer des normes de comportement professionnel. Ces règles ne sont pas toujours écrites ou énoncées de façon détaillée, et il est probable qu'elles changeront au fil des années. Néanmoins, elles existent. Un avocat, par exemple, aborde les problèmes juridiques d'une certaine façon, un pilote accomplit des tâches particulières en cours de vol et un agriculteur traite les animaux et la terre d'une manière toute spéciale.

Il semble pourtant que le terme «professionnel» ait deux significations différentes dans le secteur correctionnel. D'une part, on l'emploie dans le sens indiqué ci-dessus – pour décrire notre attitude à l'égard de nos fonctions. D'autre part, on l'utilise dans le même sens que «joueur de hockey professionnel», pour souligner qu'il s'agit d'un travail rémunéré. Les personnes qui souscrivent à cette dernière définition commettent l'erreur de croire que le professionnalisme n'est rien de plus que la rétribution des tâches accomplies, ce qui est dangereux. Le secteur correctionnel exige une certaine discipline. Nos employés devraient remplir leurs fonctions d'une certaine façon. Il faut des normes pour définir notre travail et la façon dont il est effectué.

«... il nous a été et nous est encore très difficile de convaincre tous les membres du Service que même les professionnels doivent rendre compte de leurs stratégies et de leurs résultats.»

Néanmoins, il nous a été et nous est encore très difficile de convaincre tous les membres du Service que même les professionnels doivent rendre compte de leurs stratégies et de leurs résultats. Le SCC ne peut déterminer s'il fait preuve de professionnalisme en l'absence de normes et d'indicateurs de rendement. Nous nous sommes heurtés à une vive résistance de la part des cadres, des syndicats et des employés qui croyaient fermement que le Service affichait déjà un très grand professionnalisme et obtenait de très bons résultats. Il était difficile de comprendre pourquoi ces personnes hésitaient à accepter le recours à des normes pour montrer

que nous sommes, en effet, capables d'avoir un rendement hautement productif.

Je suis convaincu que le professionnalisme peut être envisagé sous un autre aspect, celui du désir constant de s'améliorer. Une profession qui demeure inchangée, qui ne perfectionne jamais ses stratégies ne mérite pas vraiment d'être qualifiée comme telle. Les dentistes, les secrétaires, les pilotes, les analystes financiers et les cordonniers modifient constamment leurs méthodes de travail. Les meilleurs parmi les membres d'un groupe professionnel sont ceux qui adoptent fréquemment de nouvelles stratégies dans le but d'atteindre des résultats supérieurs. La recherche du changement – plutôt que la simple acceptation – est une marque du véritable professionnalisme. Au Service, nous avons éprouvé de la difficulté à promouvoir cette perception. Être professionnel est difficile, être un bon professionnel est encore plus exigeant et exceller est quasi impossible. Toutefois, la reconnaissance et la satisfaction personnelle qu'on en retire méritent qu'on fasse l'effort.

Les deux derniers obstacles dont je traiterai dans le présent chapitre avaient moins directement rapport à la Mission que ceux décrits précédemment. Ils se classent dans la catégorie des imprévus.

LA GRÈVE

Du 30 octobre au 15 novembre 1989, les employés du groupe des programmes de bien-être social (WP) de la fonction publique du Canada ont fait une grève générale. Au SCC, nous avons passé des moments très difficiles pendant et après cette grève. Les employés du groupe WP du SCC, y compris les agents de gestion des cas dans les établissements et les bureaux de libération conditionnelle, ont probablement été parmi les premiers agents de première ligne à se rendre compte des énormes possibilités d'ordre

professionnel que leur offrait le document portant sur la Mission. Toutefois, à l'automne 1989, la majorité de nos employés faisant partie de ce groupe ont débrayé. Même s'ils estimaient que le Conseil du Trésor était leur principal adversaire, ils ont dirigé leur colère et leur frustration sur le Service, en partie parce qu'ils étaient mécontents des changements que l'organisme souhaitait apporter aux horaires de travail.

La grève de ce groupe très important a fortement inquiété le Service. Nous savions que bon nombre de nos secteurs d'activité les plus cruciaux subiraient de sérieux contrecoups si un délinquant – particulièrement un libéré conditionnel – commettait une infraction grave pendant cet arrêt de travail. Malgré le succès de la mise en liberté sous condition au Canada, nous savions qu'il suffirait d'une seule infraction grave pour raviver les plaies causées par des tragédies telles que les meurtres de Celia Ruygrok et de Tema Conter, commis par des libérés conditionnels. Nous redoutions également que les détenus dans les pénitenciers réagissent vivement et négativement à une réduction des services professionnels attribuable à la grève. Nous étions tout particulièrement conscients de ce qui se produirait si la grève se prolongeait de manière à rendre impossible la préparation des cas en temps opportun pour permettre à la Commission nationale des libérations conditionnelles de statuer sur l'octroi des congés traditionnels de Noël et du jour de l'An. Les employés qui travaillaient dans les établissements et les bureaux communautaires auraient bien pu être en danger. La sécurité du public risquait aussi d'être compromise.

Pendant la grève, le SCC a fait tous les efforts pour protéger le public. Des gestionnaires ont été affectés aux établissements et aux bureaux communautaires pour accroître les services offerts et assurer la surveillance des délinquants. Les corps policiers ont été d'un grand secours.

De nombreux gestionnaires locaux ont travaillé très fort pour veiller à la protection du public et au soutien des délinquants sous leur surveillance. Nous étions tous persuadés d'avoir agi de notre mieux dans les circonstances. Cependant, nous savions que rien ne pouvait remplacer la connaissance particulière que les agents de gestion des cas avaient des délinquants et de la situation locale. Heureusement, aucune infraction grave n'est venue ébranler la confiance du public dans le système.

Tous se sont sentis soulagés lorsqu'on a conclu un accord avec le groupe WP. De toutes parts, on souhaitait oublier le conflit le plus tôt possible. Le nouveau contrat était avantageux, tant pour le personnel que pour le Service, à une exception près: certains de nos employés du groupe WP – ceux des niveaux supérieurs – considéraient leur position comme intenable. L'entente signée avec eux était bien moins intéressante que celle conclue avec les autres WP. C'étaient eux qui, à titre d'employés exonérés, avaient continué de travailler pendant que leurs subalternes faisaient la grève. C'étaient eux qui avaient assuré la bonne marche du Service pendant une grève qui aurait pu être désastreuse. Enfin, c'était sur eux que le Service devrait compter pendant la période de guérison qui allait suivre la grève. L'accord établi avec ces employés traduisait un manque de sensibilité inqualifiable et aurait pu causer d'énormes problèmes au Service. Cela ne s'est pas produit. Pourquoi? En raison de l'intégrité et du professionnalisme dont ont fait preuve ces administrateurs locaux et du sentiment qu'ils participaient, en tant que partenaires, au grand essor du Service.

Même si la grève a été un mauvais moment de notre histoire, elle a quand même présenté certains aspects positifs. Elle nous a permis de mieux comprendre l'importance du travail d'équipe et d'apprécier à sa juste valeur la contribution de chacun des membres. En tant qu'organisme, nous

avons eu l'occasion de manifester notre nouvelle vigueur dans des circonstances très pénibles.

En novembre 1989, lors de la Conférence de la gestion supérieure tenue à Ottawa, on a souligné les efforts extraordinaires déployés pendant la grève et la collaboration entre l'Administration centrale, les Administrations régionales et le personnel sur le terrain. Notre détermination à fournir des services correctionnels de qualité nous avait aidés à surmonter les épreuves, et l'expérience nous a donné la force nécessaire pour faire progresser l'organisme. Le dénouement de la grève avait rehaussé l'image du Service, qui s'était attiré le respect de nombreuses personnes, y compris celui du solliciteur général.

Lors de la Conférence de la gestion supérieure à Ottawa, le greffier du Conseil privé, Paul Tellier, a expliqué ce qu'il attendait de la fonction publique, en sa qualité de chef de la fonction publique. Le message de monsieur Tellier était tout à fait compatible avec ce que s'efforçaient d'accomplir le SCC en tant qu'organisme et les cadres supérieurs oeuvrant sur le terrain. Le dialogue qui s'est ensuite engagé entre les cadres du Service et monsieur Tellier a permis à tous de constater qu'ils partageaient les mêmes opinions. En outre, dans l'allocution qu'il y a prononcée, le solliciteur général a loué les efforts du Service en vue d'embrasser l'orientation tracée dans son document portant sur la Mission. Il a encouragé les cadres supérieurs du SCC à continuer de s'efforcer d'atteindre les objectifs généraux clairement formulés dans le document portant sur la Mission, signalant que ces objectifs permettaient de bien canaliser l'énergie de l'organisme.

Les cadres supérieurs étaient venus à Ottawa avec la détermination de faire avancer le Service dans le sens de sa Mission. Ils sont repartis sachant qu'ils étaient réellement sur la bonne voie. Ils n'ignoraient pas que le parcours serait

long et difficile, mais ils reconnaissaient aussi qu'ils étaient déjà en route et pouvaient arriver à destination. On leur avait dit clairement qu'ils pouvaient compter sur l'appui du fonctionnaire principal de l'administration fédérale. Ils ont quitté la conférence prêts à continuer, et peut-être même à redoubler d'efforts en vue d'atteindre des objectifs très précis. Cependant, nous aurions vite à surmonter un autre défi important.

«... en raison de certains incidents qui se sont produits au début du mandat du nouveau ministre, le Service a eu l'impression qu'il ne servait pas le solliciteur général aussi bien qu'il ne l'aurait souhaité.»

CHANGER L'OPINION DU NOUVEAU MINISTRE EN CE QUI CONCERNE LE SCC

À la fin de février 1990, Pierre Cadieux a succédé à monsieur Blais comme solliciteur général. Le nouveau ministre appuyait la nouvelle orientation du Service et a signé une deuxième version de la Mission, ce qui était vraiment encourageant pour nous.

Toutefois, en raison de certains incidents qui se sont produits au début du mandat du nouveau ministre, le Service a eu l'impression qu'il ne servait pas le solliciteur général aussi bien qu'il ne l'aurait souhaité. Nul doute que ces incidents ont influé sur l'opinion initiale du ministre à l'égard du Service et sur l'image que le Service avait de lui-même.

Des documents de nature délicate concernant les changements envisagés et les avant-projets pour le SCC ont été divulgués aux médias, probablement par des personnes (pas nécessairement des employés du Service) qui n'approuvaient pas les propositions et les projets. En même temps, il y a eu une augmentation du nombre de suicides et d'autres incidents violents dans les établissements à sécurité maximale ainsi qu'une vague de fuites en douce de l'un de nos établissements à sécurité minimale.

Cette mauvaise impression du SCC donnée au ministre a eu une incidence sur l'humeur des membres du personnel de l'Administration centrale. Ils ont perdu leur enthousiasme

et commencé à se sentir vaguement inquiets. Nous savions que si nous ne pouvions renverser la situation, cette attitude négative gagnerait les unités sur le terrain et finirait par nuire au rendement.

Par ailleurs, le nouveau ministre n'avait pas participé au cheminement récent du Service. Il n'était pas au courant des détails des discussions qui avaient eu lieu entre le SCC et ses prédécesseurs. Ces discussions avaient mené à la création d'un nombre exceptionnellement élevé de projets susceptibles d'avoir une incidence sur le fondement même des services correctionnels et sur un très grand nombre de personnes et d'endroits. Nous savions que tous ces projets étaient liés et bien coordonnés. Nous savions aussi que même si cet effort pouvait paraître trop considérable pour un seul organisme, les projets étaient bien répartis entre de nombreux centres de responsabilité, de sorte qu'aucune partie de l'organisme ne s'effondre sous le poids du travail. Nous estimions que le nouveau ministre pourrait être sceptique. Sans avoir une compréhension de la coordination complexe et du rapport entre la Mission et la myriade de projets, ce qui requiert beaucoup de temps, on pouvait facilement penser que le SCC était au milieu d'un branle-bas sans précédent. Le ministre semblait se demander «comment toutes ces initiatives pouvaient-elles s'agencer – était-ce possible d'y arriver?»

Il était important pour nous d'avoir l'appui du ministre et nous l'avons obtenu. Des séances d'information approfondies, un chef de cabinet particulièrement serviable, Joe Price, un sous-solliciteur général tout aussi obligeant, Joe Standford, et le retour à un bon rendement normal nous ont permis de surmonter ces épreuves pénibles et épuisantes.

GÉRER EN FONCTION DE LA MISSION

Tout récemment, nous avons fait face à d'autres situations qui, à première vue, auraient pu être jugées très

difficiles. Nous avons toutefois constaté qu'elles étaient plus faciles à gérer qu'elles l'auraient été dans le passé, pour deux raisons. Premièrement, avec le temps, la Mission s'est intégrée à notre culture et nous a permis de bien dégager l'important de l'accessoire. Deuxièmement, les groupes de travail chargés d'étudier toutes les questions de grand intérêt ont présenté leurs rapports, et la mise en application concertée de leurs recommandations est en cours. Par conséquent, la question des principales priorités est tranchée, et nous sommes tous d'accord sur les éléments des services correctionnels qu'on ne saurait négliger.

«... la question des principales priorités est tranchée, et nous sommes tous d'accord sur les éléments des services correctionnels qu'on ne saurait négliger.»

Une situation récente nous en donne un bon exemple. Comme tout autre ministère, le Service a dû procéder à d'importantes réductions budgétaires en novembre 1990 et en février 1991. Quelques jours de travail intensif ont suffi pour que nous nous entendions, dans l'ensemble du Service, sur les endroits où il faudrait sabrer les dépenses. On n'a guère songé à renoncer à nos priorités ni même à les modifier. En raison de notre Mission, nous ne pouvions évidemment pas compromettre la protection du public. Nous devions soutenir les programmes à l'intention des délinquants dont le but est clairement de réduire les risques pour la société; nous avons plutôt sacrifié plusieurs petits projets de rénovation. Nous avons aussi décidé de ne pas diminuer la formation offerte au personnel (en fait, nous avons convenu d'augmenter le nombre de cours, tel qu'il avait été prévu avant les compressions budgétaires) et d'utiliser FP 2000 et SCC 2000 pour simplifier les fonctions administratives. Le défi était clair, et la Mission représentait les assises communes permettant au Service et au ministre d'entrevoir les solutions possibles.

Avec ou sans Mission, il y aura toujours des difficultés à surmonter. Toutefois, la Mission nous facilite la tâche. Cela ne signifie pas que nous pouvons devenir complaisants

en ce qui concerne notre désir d'offrir des services correctionnels de qualité et d'afficher un bon rendement en tant que composante de la fonction publique.

Cette Mission se veut, et demeurera pendant longtemps la pierre angulaire de notre organisation ainsi qu'un rappel du besoin de nous améliorer.[1] ■

Mai 1991 – Notre nouveau ministre, l'honorable Doug Lewis, C.p., c.r., est devenu le quatrième solliciteur général à donner officiellement son appui au document portant sur la Mission du Service correctionnel du Canada. Notre cheminement se poursuit.

UN MOT DU COMMISSAIRE

Je tiens à remercier personnellement toutes les personnes qui ont collaboré à la rédaction de «Notre cheminement». Je suis reconnaissant envers les membres du personnel qui ont cru que cette histoire valait la peine d'être racontée. Il est aussi encourageant et instructif de prendre connaissance des observations des détenus concernant nos efforts.

Sans les quelque 10 000 membres du Service correctionnel du Canada, de nombreux détenus et nos partenaires du système de justice pénale et d'ailleurs, il n'y aurait aucun cheminement à raconter. Nous leur sommes tous reconnaissants de leur énorme contribution et de leur empressement manifeste à nous appuyer dans nos efforts pour offrir des services correctionnels de qualité et devenir une meilleure composante d'une fonction publique déjà compétente et toujours en quête d'amélioration.

RÉFÉRENCES

CHAPITRE 2. OPTER POUR LE CHANGEMENT

1. Service correctionnel du Canada, Rapport au sujet de l'énoncé des valeurs du SCC: Premier rapport du groupe de travail sur la Mission et le développement organisationnel du SCC, (Ottawa, 1984).

La nécessité d'une réforme *Ole Ingstrup*

1. Comité permanent de la justice et du solliciteur général, Des responsabilités à assumer, (Ottawa: l'Imprimeur de la Reine pour le Canada, 1988).

2. Comité permanent de la justice et des questions juridiques, le Sous-comité sur le régime d'institutions pénitentiaires au Canada, Rapport au Parlement, (Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1977).

3. Service correctionnel du Canada, Enquête officielle: Détenu en permission de sortir sans surveillance illégalement en liberté, Centre Montgomery, (Ottawa, 1988).

CHAPITRE 4. LA MISSION

1. Rapport au Parlement, p. 155.
2. Commission des valeurs fondamentales, Valeurs fondamentales, (Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1987).

3. Vérificateur général du Canada, Rapport du vérificateur général du Canada à la Chambre des communes: Exercice financier clos le 31 mars 1988, (Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1988).

CHAPITRE 6. LA PRESTATION DE BONS SERVICES CORRECTIONNELS

1. Commission nationale des libérations conditionnelles, Rapport final du groupe d'étude sur les autochtones au sein du régime correctionnel fédéral, (Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1989).

2. Service correctionnel du Canada, la Création de choix: Rapport du groupe d'étude sur les femmes purgeant une peine fédérale, (Ottawa, 1990).

3. Ces rapports incluent:

   Rapport au sujet de l'énoncé des valeurs du SCC;

   Service correctionnel du Canada, Rapport du groupe d'étude sur les meurtres et les voies de fait commis dans la région de l'Ontario, (Ottawa, 1984);

   Solliciteur général du Canada, Rapport du comité consultatif chargé par le Solliciteur général du Canada d'étudier la gestion des établissements correctionnels, (Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1984).

Unités spéciales de détention - Une voie nouvelle
Jim O'Sullivan, Pierre Viau et Jim Vantour

1. Service correctionnel du Canada, Rapport du groupe de travail sur la dissociation, (Ottawa, 1975).

CHAPITRE 9. LA MISSION: QU'AVONS-NOUS ACCOMPLI?

Au delà des mots *Pierre Allard*

1. Jean Vanier, «The Cry of the Marginal», Presentation to the 3rd International Conference on Community Residential Care for the Socially Stigmatized, (Toronto, 1982).
2. Michael Ignatieff, «Imprisonment and the Need for Justice», Presentation to the Criminal Justice Congress, (Toronto, 1987).
3. Samuel Bedson, 1885 Report as Inspector of Gaols for the Province of Manitoba.

Implanter la Mission à la base *Arden Thurber*

1. Thomas Peters et Robert Waterman, Le Prix de l'Excellence: Les secrets des meilleures entreprises, (Paris, InterÉditions, 1983).

La Mission nous guide *Alan Winter*

1. Evaluation Studies Review Annual, (London: Sage Publications Ltd., 1979), p.101.
2. Fay H. Knopp, Retraining Adult Sex Offenders: Methods and Models, (Syracuse, New York: Safer Society Press, 1984), p.100.

CHAPITRE 10. LA MISSION MISE À RUDE ÉPREUVE

Quelques-uns des obstacles au progrès *Ole Ingstrup*

1. Service correctionnel du Canada, La Mission du Service correctionnel du Canada, (Ottawa: Ministre des Approvisionnements et Services Canada, 1990), p. 3.

Appendice

LA MISSION DU SERVICE CORRECTIONNEL DU CANADA

AOÛT 1990

UN MESSAGE DU SOLLICITEUR GÉNÉRAL DU CANADA

En février 1989, prenait fin le processus visant l'établissement de la Mission du Service correctionnel du Canada. Le document portant sur la Mission inclut l'énoncé de Mission, des valeurs fondamentales, des principes directeurs et des objectifs stratégiques.

L'énoncé de Mission est un outil essentiel pour toute organisation régie par des valeurs et qui cherche à atteindre les normes les plus hautes de rendement dans un environnement qui est favorable au plein épanouissement de ses employé(e)s. À titre de ministre responsable des services correctionnels fédéraux au Canada, je m'attends à ce que le Service correctionnel rencontre les plus hautes normes possibles de rendement.

Selon moi, ce document énonce clairement la plus grande priorité du Service qui est de contribuer à la protection des Canadiens et des Canadiennes. Il décrit une vision de l'avenir qui épouse les grands principes d'intégrité et d'équité que nous considérons fondamentaux dans la Charte canadienne des droits et libertés.

Que l'on ajoute maintenant de nouveaux objectifs stratégiques à ce document qui vont témoigner de notre engagement envers la protection de la santé et du bien-être de chacun des individus du Service et envers la protection de l'environnement, reflète l'importance que le Gouvernement du Canada et le Service correctionnel donnent à ces questions.

Alors que nous commençons une nouvelle décennie et que nous nous dirigeons vers le XXI[e] siècle, il me fait plaisir d'endosser cette vision de l'avenir du Service et d'accorder tout mon appui à ses valeurs, à ses principes et à ses objectifs.

PIERRE H. CADIEUX

PRÉAMBULE DU COMMISSAIRE

En plus de donner une orientation au Service, le document sur la Mission définit ce à quoi, professionnellement, nous pensons que les services correctionnels devraient ressembler pour les prochaines années.

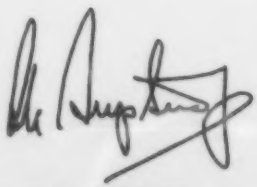
Le document présente ce que nous croyons pouvoir réaliser si nous y consacrons tous nos efforts. En nous engageant à respecter les concepts préconisés dans la Mission, nous structurerons mieux notre façon d'agir. Nous fondant sur la Mission, nous assumerons la pleine responsabilité de nos actions et serons imputables envers le public.

Cette Mission se veut, et demeurera pendant longtemps la pierre angulaire de notre organisation ainsi qu'un rappel du besoin de nous améliorer.

Le Service a beaucoup de potentiel. Puisque nous contribuons à la sauvegarde de deux des plus précieuses valeurs de notre société, soit la sécurité du public et la liberté individuelle, nous avons une obligation toute particulière de faire tout en notre pouvoir pour réaliser cette Mission que nous nous sommes donnée.

Cette deuxième édition de la Mission reçoit l'approbation du Solliciteur général du Canada, l'honorable Pierre H. Cadieux. On y ajoute aussi deux nouveaux objectifs stratégiques traitant de la santé et du bien-être des individus (1.4) et de la protection de l'environnement (5.10).

Je tiens, à cette occasion, à remercier formellement toutes les personnes qui ont participé à la réalisation de notre Mission. J'ose espérer que nous en ferons une réalité quotidienne, en en prenant chaque mot au sérieux. Si nous nous y mettons tous, nous atteindrons l'excellence dans l'exécution de notre fonction publique et nous aurons un avenir des plus prometteurs.



OLE INGSTRUP
Commissaire service correctionnel du Canada

ÉNONCÉ DE MISSION

Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois tout en exerçant un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire.

VALEUR FONDAMENTALE 1

Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.

VALEUR FONDAMENTALE 2

Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.

VALEUR FONDAMENTALE 3

Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.

VALEUR FONDAMENTALE 4

Nous croyons que le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.

VALEUR FONDAMENTALE 5

Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre.

ÉNONCÉ DE MISSION

Le Service correctionnel du Canada, en tant que composante du système de justice pénale, contribue à la protection de la société en incitant activement et en aidant les délinquants à devenir des citoyens respectueux des lois tout en exerçant un contrôle raisonnable, sûr, sécuritaire et humanitaire.

PRÉAMBULE

Le présent document portant sur la Mission est destiné à fournir à tous ceux et celles qui travaillent au sein du Service une ligne de conduite précise à suivre dans l'exercice de leurs fonctions journalières. Tout en nous guidant dans nos activités d'aujourd'hui, il nous donne l'orientation à suivre pour faire face aux défis de demain. C'est en quelque sorte la « constitution » du Service.

Le document portant sur la Mission précise le cadre à l'intérieur duquel les politiques et les plans sont élaborés et les décisions sont prises. Il précise les responsabilités dont nous voulons être tenus imputables à la fois comme organisme et comme individus. Nous démontrerons notre engagement envers les principes énoncés dans le document avec persistance dans nos actions de tous les jours.

Décrivant les objectifs que vise le Service, ce document encourage la création d'un environnement qui soit propice à satisfaire, au sein même de l'organisation, les besoins des individus et qui les incite à la croissance professionnelle et au développement d'une manière concertée.

Il est important que tous les individus du milieu correctionnel assument leurs responsabilités. Il est impossible, voire même indésirable, d'entrevoir toutes les situations dans lesquelles il y aura lieu de prendre une décision ou une action ou d'élaborer des règles pour chaque situation qui peut se

produire. Toutefois, lorsqu'une telle occasion se présente, nous trouverons dans ce document les lignes directrices sur les mesures à prendre.

Enfin, le document portant sur la Mission nous servira à expliquer, aux gens de l'extérieur du Service, notre structure, notre rôle et notre modus operandi.

Le document portant sur la Mission comporte quatre parties : l'énoncé de Mission, les valeurs fondamentales, les principes directeurs et les objectifs stratégiques.

L'énoncé de Mission précise le rôle du Service correctionnel du Canada. Les valeurs fondamentales exposent les idéaux fondamentaux et permanents auxquels le Service aspire dans l'accomplissement de sa Mission. Les principes directeurs énoncent les notions clés qui servent à nous guider dans nos actions de tous les jours. Les objectifs stratégiques sont les buts que le Service se doit de poursuivre puisque leur réalisation est tenue pour essentielle dans l'accomplissement de sa Mission à long terme. Ces objectifs constituent une base solide qui servira à la formulation des objectifs généraux annuels du Service.

DISCUSSION

Le cadre juridique au sein duquel le Service correctionnel exerce ses activités est défini par la Loi constitutionnelle, y compris la Charte canadienne des droits et libertés, le Code criminel, la Loi et le Règlement sur les pénitenciers, la Loi et le Règlement sur la libération conditionnelle de détenus, d'autres lois et la « common law ».

Puisque la loi nous confère des pouvoirs particuliers qui influent sur la liberté de l'individu et sa sécurité, nous avons une obligation particulière à traiter les délinquants de façon humanitaire. Cela va au-delà de notre obligation légale de nous assurer que les délinquants soient convenablement logés, vêtus et nourris. Cela signifie, en fait, que dans toutes nos actions, nous avons la responsabilité d'agir équitablement envers les délinquants, compte tenu du fait qu'ils conservent les droits des autres membres de la société, sauf ceux qui doivent être limités en raison de la peine qui leur a été imposée. Nous prendrons toutes les mesures pour que l'esprit de la Charte canadienne des droits et libertés soit respecté dans tous nos agissements.

En tant que composante du système de justice pénale, le Service contribue au maintien de l'ordre, de la sécurité et de la paix dans la société. Dans notre énoncé de Mission, nous utilisons le mot « contribue » puisque nous ne sommes pas seuls. Nous travaillons de concert avec nos collègues du Ministère, avec les Services correctionnels provinciaux, les Commissions de libération conditionnelle, les agences d'assistance postpénale, les services

de police, les avocats de la Couronne et de la défense, les membres du système judiciaire ainsi qu'avec de nombreuses autres agences et individus dans la collectivité.

Le travail correctionnel est un travail complexe: les objectifs du Service sont parfois différents de ceux des autres intervenants du système de justice pénale mais ne doivent jamais entrer en conflit avec ceux-ci. Dans l'énoncé de notre rôle en tant que collaborateur, nous reconnaissons que notre but premier est la réinsertion des délinquants dans la société; les autres composantes du système de justice pénale peuvent avoir des objectifs bien plus généraux.

Si nous voulons contribuer à ces objectifs plus généraux du système de justice pénale, nous devons partager la connaissance de nos opérations avec nos partenaires et être ouverts et réceptifs à l'information qui nous vient d'eux.

L'énoncé de Mission stipule clairement que nous avons l'obligation d'encourager énergiquement les délinquants à une réinsertion en tant que citoyens respectueux des lois et de les aider à le faire, tout en maintenant les contrôles qui s'imposent. Notre visée est d'aider et d'encourager dans la mesure du possible, mais de contrôler dans la mesure du nécessaire.

Tout en reconnaissant que les délinquants sont responsables de leur propre conduite, nous devons aussi accepter que nous avons l'obligation de leur fournir les meilleurs services correctionnels possibles.

Nous devons fournir des programmes et des occasions qui tiennent compte des besoins uniques des différentes catégories de délinquants; qui pourront les aider à abandonner leur comportement criminel et à accroître leur potentiel en vue d'une réinsertion sociale qui soit couronnée de succès. Une fois libérés, nous devons continuer à fournir aux délinquants les programmes, le soutien et la surveillance nécessaires. Nous devons inciter activement les délinquants à profiter des occasions qui se présentent parce que nous sommes convaincus que la protection à long terme de la société ne saurait être assurée que par l'incarcération. Bien que nous sommes quittes de notre obligation à l'expiration du mandat, nous devons aussi préparer le délinquant à tirer profit des programmes disponibles dans la collectivité qui peuvent l'appuyer lorsqu'il n'est plus sous la responsabilité du Service.

Nous devons reconnaître qu'une minorité de délinquants ne se retrouvera pas dans la collectivité avant plusieurs années à venir et que d'autres ne seront peut-être jamais libérés. Toutefois, tous les délinquants doivent avoir l'occasion de purger leur peine de façon productive et avec dignité; nos programmes doivent donc leur fournir des occasions de croissance personnelle, et ce au sein même des établissements.

Le deuxième élément de notre Mission — le contrôle — est assuré au moyen de l'interaction positive entre les employé(e)s et les délinquants.

plutôt que par l'utilisation exclusive des mesures statiques de sécurité. Le degré de contrôle que nous exerçons doit être raisonnable, adapté à la situation, sûr, sécuritaire et humanitaire.

Le Service a le devoir de prendre toutes les mesures raisonnables pour assurer la sécurité de chaque délinquant sous sa responsabilité. Il se doit aussi de protéger son personnel et le public en général.

Pour que le tout soit un exercice qui s'équilibre entre ces deux éléments clés de notre Mission — l'assistance et le contrôle — nous devons avoir l'engagement et la compréhension de l'ensemble des employé(e)s du Service, et ce à tous les niveaux. Par conséquent, les employé(e)s sont la ressource la plus précieuse dont dispose le Service. Ce n'est que si tou(te)s démontrent par leurs actions qu'ils/elles sont fidèles aux valeurs et aux principes énoncés et qu'ils/elles poursuivent les objectifs définis que le Service pourra témoigner de son engagement envers sa propre Mission. Afin que nous puissions figurer au nombre des contributeurs importants du système de justice pénale, tant au Canada que sur le plan international, il nous faut communiquer les défis que nous rencontrons et notre volonté de faire de notre mieux. Nous nous efforcerons sans cesse de faire preuve d'imputabilité envers le public que nous desservons.

VALEUR FONDAMENTALE 1

Nous respectons la dignité des individus, les droits de tous les membres de la société et le potentiel de croissance personnelle et de développement des êtres humains.

PRINCIPES DIRECTEURS

Comme nous reconnaissons la règle de droit, nous respectons les droits de tous les individus — délinquants, employé(e)s, et toutes les personnes engagées dans le processus correctionnel.

Tous nos rapports avec les individus seront ouverts, équitables et humains.

Nous reconnaissons que le fait de respecter le droit de tou(te)s les intéressé(e)s à participer au processus correctionnel en tant qu'intervenant(e)s pleinement informé(e)s contribue tant à la qualité du processus qu'à celle des décisions prises.

Nous reconnaîtrons les bons comportements et prendrons promptement des mesures de redressement à l'endroit des comportements inappropriés.

Nous reconnaissons la valeur des relations familiales et communautaires.

Nous répondrons, dans les limites où le permet la loi, aux besoins culturels et religieux des individus et des groupes minoritaires en autant que les droits des autres ne soient pas, par le fait même, violés.

Les problèmes seront résolus au plus bas niveau possible.

Le processus disciplinaire, lorsqu'utilisé, sera impartial, équitable et administré dans des délais raisonnables.

Les délinquants conservent, en tant que membres de la société, leurs droits et privilèges, sauf ceux qui sont limités ou retranchés du fait de leur peine.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

1.1 Afin d'assurer que les délinquants participent au processus correctionnel en tant qu'intervenants informés, établir et maintenir des mécanismes favorisant la discussion et la coopération.

1.2 Voir à ce que les politiques et les procédures touchant les délinquants leur soient communiquées de façon à ce qu'ils puissent les comprendre et qu'elles leur soient accessibles.

1.3 Lorsque seront prises des décisions importantes touchant les délinquants, dans la mesure où cela est possible compte tenu des considérations d'ordre sécuritaire, assurer que le délinquant obtienne dans des délais raisonnables tous les renseignements pertinents et ait l'occasion de se faire entendre.

1.4 Assurer un environnement sûr, sécuritaire et propre qui contribue à la santé et au bien-être et favorise l'interaction positive entre les employé(e)s et les délinquants.

1.5 Veiller à ce que le placement en population carcérale générale soit la règle et assurer la protection, le contrôle et les programmes qu'il faut aux délinquants incapables de faire face à un séjour en population générale.

1.6 Fournir aux délinquants des occasions de contribuer au bien-être de la collectivité.

1.7 Respecter les différences sociales, religieuses et culturelles de tous les délinquants.

1.8 Établir des systèmes qui permettent le règlement dans des délais raisonnables des infractions disciplinaires graves et des griefs des délinquants par des décideurs qui ne sont pas directement touchés par la question.

1.9 Voir à ce que les transfèrements contre le gré des délinquants soient réduits au minimum.

1.10 S'assurer que les préoccupations des victimes soient prises en considération lorsque nous nous acquittons de nos responsabilités.

VALEUR FONDAMENTALE 2

Nous reconnaissons que le délinquant a le potentiel de vivre en tant que citoyen respectueux des lois.

PRINCIPES DIRECTEURS

Les délinquants sont responsables de leur conduite et doivent assumer la responsabilité d'abandonner leur comportement criminel.

Nous croyons que les programmes et les occasions destinés à aider les délinquants à se développer sur les plans personnel et social contribuent à accroître leur potentiel pour devenir des citoyens respectueux des lois. Nous devons nous assurer que les délinquants participent à ces programmes et nous nous efforcerons de les motiver à contribuer à l'élaboration de ces mêmes programmes.

Nous croyons que l'emploi pour les délinquants joue un rôle important dans l'acquisition d'aptitudes et de capacités qui leur seront utiles une fois en liberté, et contribue au bon ordre et à la saine gestion des établissements tout en reflétant l'importance qu'attache notre société au travail productif.

Nous croyons que les délinquants devraient être occupés de façon productive.

Comme nous croyons que la collectivité est le meilleur environnement dans lequel un délinquant peut démontrer pleinement sa capacité de fonctionner en tant que citoyen respectueux des lois, nous fournirons les programmes, l'aide et la surveillance qu'il faut pour permettre leur libération graduelle, et ce aussitôt qu'une telle libération peut être effectuée sans porter atteinte à la sécurité.

Nous reconnaissons que la création et le maintien de relations familiales et communautaires positives favorisent normalement la réinsertion des délinquants dans la collectivité en tant que citoyens respectueux des lois.

La participation des organismes communautaires, des services bénévoles et de professionnels du secteur privé dans la préparation et la prestation de programmes sera activement sollicitée.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

2.1 Voir à ce que les besoins individuels des délinquants soient identifiés au moment de leur admission et qu'une attention spéciale soit apportée à ceux qui présentent des troubles mentaux.

2.2 Voir à ce qu'on réponde aux besoins particuliers des délinquants autochtones et des délinquantes.

2.3 Fournir aux délinquants des programmes qui les aident à répondre à leurs besoins individuels en vue d'accroître leur potentiel de réinsertion en tant que citoyens respectueux des lois.

2.4 Voir à ce que les délinquants soient employés productivement et aient accès à une gamme d'emplois et de possibilités de formation qui réponde à leurs besoins de croissance personnelle et de développement.

2.5 Mettre à la disposition des délinquants une gamme d'activités récréatives et de passe-temps les motivant à utiliser leur temps libre de façon constructive et les aidant à acquérir des aptitudes et des capacités qui leur seront utiles après leur libération.

2.6 Voir à ce que les besoins en matière de programmes soient pris en considération lorsque des décisions relatives au placement et au transfèrement sont prises.

2.7 Voir à ce que le risque que représente le délinquant fasse l'objet de considération dans nos décisions surtout lorsqu'il s'agit de questions liées à la réduction de la sécurité et à la mise en liberté sous condition.

2.8 Voir à ce que les cas présentés à la Commission nationale des libérations conditionnelles soient préparés en temps opportun et selon les critères énoncés dans les politiques décisionnelles de la Commission.

2.9 Voir à ce que nos rapports avec la Commission nationale des libérations conditionnelles soient caractérisés par une attitude ouverte et contribuent à l'accomplissement de la Mission de la Commission.

2.10 Voir à ce que le délinquant soit adéquatement surveillé dans la collectivité et que l'on réagisse à tout accroissement de risque au moyen de mesures satisfaisantes d'intervention et d'aide.

2.11 Voir à ce que l'engagement des citoyen(ne)s bénévoles fasse partie intégrante de nos programmes, tant en établissement que dans la communauté.

2.12 Mobiliser les ressources communautaires pour s'assurer que les délinquants jouissent du soutien et de l'aide nécessaires après leur libération.

VALEUR FONDAMENTALE 3

Nous estimons que le personnel du Service constitue sa force et sa ressource principale dans la réalisation de ses objectifs, et nous croyons que la qualité des rapports humains est la pierre angulaire de sa Mission.

PRINCIPES DIRECTEURS

Puisque l'aspect le plus important de notre travail est le rapport que nous entretenons avec les délinquants, nous estimons que sont essentiels à l'accomplissement de notre Mission des individus qui possèdent un système de valeurs qui cadre avec celui de la Mission, des aptitudes pour les rapports interpersonnels et une compréhension de la justice sociale.

Les employé(e)s du Service sont responsables de participer activement et visiblement au processus correctionnel et à la réalisation des objectifs du Service.

Nous serons attentifs aux besoins, intérêts, aptitudes, valeurs et aspirations des employé(e)s dans leur milieu de travail.

Étant donné que le personnel a énormément à contribuer au sein du Service, nous croyons qu'il doit pouvoir y exprimer sans crainte ses idées et ses préoccupations.

Notre leadership est fondé sur l'exemple.

Nous croyons qu'il est essentiel que le personnel participe à l'élaboration des objectifs généraux, des politiques, des plans et des priorités et qu'il soit consulté à cet égard.

Nous croyons que nos rapports avec les syndicats doivent être fondés sur une attitude ouverte, le respect mutuel et un désir de résoudre les problèmes.

Nous estimons qu'il est essentiel de travailler en équipe pour accomplir notre mandat et contribuer à la réalisation de notre Mission.

Nous croyons que toutes les activités de formation et de perfectionnement des employé(e)s devraient être orientées vers les besoins individuels et l'accomplissement de notre Mission.

Nous respectons le besoin d'équité en matière d'emploi, lequel se traduit par une représentation de tous les secteurs de la société canadienne au sein de l'effectif du Service.

Notre structure organisationnelle doit faciliter l'accomplissement de notre Mission, reconnaître la valeur de la stabilité et promouvoir la participation du personnel au processus de gestion.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

3.1 Communiquer clairement notre énoncé de Mission, nos valeurs et nos principes directeurs de façon à ce que chacun(e) puisse contribuer pleinement à la réalisation de nos objectifs.

3.2 Créer un milieu de travail au sein duquel les rapports existant entre les employé(e)s sont fondés sur l'ouverture d'esprit, la confiance et le respect mutuel.

3.3 Promouvoir l'initiative, l'autonomie et l'acceptation par tous les employé(e)s de la responsabilité d'assurer un service de haute qualité.

3.4 Exiger des employé(e)s qu'ils/elles passent autant de temps que possible en rapport direct avec les délinquants.

3.5 Voir à ce que les quelques membres du personnel qui sont incapables d'être en contact avec les délinquants soient adéquatement assistés.

3.6 Encourager tous les gestionnaires à acquérir une expérience opérationnelle du milieu correctionnel.

3.7 Voir à ce que nos processus de dotation soient basés sur le principe du mérite et favorisent l'embauche, le recrutement et la promotion de personnes qui possèdent des valeurs et habiletés conformes à nos objectifs, et qui font preuve de toute une gamme d'attributs et d'aptitudes, en particulier la maturité et le jugement ainsi que les aptitudes à communiquer efficacement et à travailler en équipe.

3.8 Offrir des possibilités de formation et de perfectionnement du personnel qui tiennent compte de l'accomplissement de notre Mission, favorisent l'épanouissement optimal des employé(e)s et mettent en valeur les aptitudes en matière de relations interpersonnelles, les qualités de leadership et l'importance de respecter les différences et les besoins particuliers de chaque délinquant.

3.9 Favoriser l'avancement à même les rangs du Service et du Ministère lorsque cela est approprié.

3.10 Élaborer et maintenir un système efficace de planification de la relève en matière de ressources humaines.

3.11 Reconnaître que les surveillant(e)s de première ligne ont un rôle critique à jouer dans l'accomplissement de notre Mission et de nos objectifs et leur fournir une formation et un perfectionnement convenables.

3.12 Déléguer les pouvoirs le plus près possible du niveau où les décisions qui sont prises ont un impact et s'efforcer de résoudre les problèmes au plus bas niveau possible.

3.13 Accorder tout notre appui aux politiques de bilinguisme et d'équité en matière d'emploi.

3.14 Établir et maintenir des mécanismes favorisant la discussion et la collaboration dans les relations employeur-employé(e)s.

3.15 S'assurer qu'un système efficace, juste et complet d'appréciation du rendement basé sur notre Mission soit maintenu comme partie intégrante du processus de gestion des ressources humaines.

3.16 Offrir un système qui permet le règlement rapide, efficace, équitable et impartial des plaintes et des griefs des employé(e)s.

3.17 Élaborer et maintenir une stratégie efficace de communication et de consultation au sein de l'organisation.

VALEUR FONDAMENTALE 4

Nous croyons que le partage des idées, des connaissances, des valeurs et des expériences, tant sur le plan national que sur le plan international, est essentiel à l'accomplissement de notre Mission.

PRINCIPES DIRECTEURS

Le respect de la dignité de tous les individus, des droits de tous les membres de la société et du potentiel de croissance personnelle et de perfectionnement chez l'être humain constitueront la base de notre participation aux domaines correctionnels canadien et international.

Comme le Service a un rôle majeur à jouer dans le système de justice pénale, nous croyons que nous pouvons, à la fois contribuer à, et tirer profit de l'amélioration du système correctionnel et de l'ensemble des politiques de justice pénale.

Pour demeurer un membre contributeur aux collectivités correctionnelles canadienne et internationale, nous reconnaissons que nous devons activement susciter l'acquisition, l'élaboration, l'application et la diffusion de nouvelles connaissances.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

4.1 S'affilier et maintenir une bonne participation avec les organismes pertinents qui œuvrent dans le domaine correctionnel aux niveaux local, régional, national et international.

4.2 Appliquer les dispositions des traités et des accords internationaux qui prévoient le respect des droits des délinquants canadiens et étrangers.

4.3 Établir et maintenir des mécanismes qui prévoient l'échange de personnel et le partage de méthodes, de normes et de services.

4.4 Identifier et encourager les membres du personnel qui ont les compétences requises pour s'acquitter du rôle et des responsabilités que nous devons assumer sur les plans national et international.

4.5 Promouvoir et appuyer la recherche et l'évaluation, lesquelles contribuent à l'évolution continue de nos connaissances et de notre base de données.

4.6 Consacrer les ressources nécessaires à la création d'occasions qui seront propices à l'échange de renseignements et à la discussion.

VALEUR FONDAMENTALE 5

Rendant compte au Solliciteur général, nous croyons en une gestion du Service caractérisée par une attitude ouverte et intègre.

PRINCIPES DIRECTEURS

Nos relations avec nos collègues du Ministère, les autres composantes du système de justice pénale et les autres membres du gouvernement seront caractérisées par une attitude ouverte ainsi qu'un esprit d'intégrité et de collaboration.

Nous estimons qu'il est important que le Service fournisse promptement des renseignements pertinents afin de démontrer son imputabilité.

Nous reconnaissons le rôle des médias dans une société démocratique et nous travaillerons avec eux de façon active et constructive pour leur démontrer notre imputabilité et notre attitude ouverte.

Nous nous assurerons que les secteurs visés du public soient consultés dans l'élaboration des politiques principales du Service.

Nous serons sensibles au climat économique, social et politique au sein duquel nous évoluons.

Nous nous efforcerons d'être une présence active dans la collectivité et de contribuer aux activités sociales, culturelles et économiques.

En tant qu'organisme du gouvernement fédéral, nous ferons preuve de responsabilité envers le fisc en ne demandant que les ressources qu'il nous faut pour accomplir notre Mission et en faisant le meilleur usage possible de ces ressources.

Nous croyons qu'un sens de l'histoire et le désir de tirer des leçons du passé nous permettront de façonner notre futur et de rechercher l'excellence dans l'accomplissement de notre Mission.

OBJECTIFS STRATÉGIQUES

5.1 Élaborer nos politiques en tenant compte de la nécessité de démontrer notre imputabilité.

5.2 Intégrer nos valeurs, nos objectifs, nos programmes, notre structure organisationnelle et notre gestion des ressources dans un cadre de politiques stratégiques et d'imputabilité.

5.3 S'associer aux autres organismes du Ministère et travailler à l'élaboration de politiques et de plans communs et uniformes en matière de gestion des délinquants.

5.4 Entretenir de bonnes relations avec les autres composantes du système de justice pénale, y compris le service de police, et s'assurer que ces organismes soient consultés lors de l'élaboration des politiques principales.

5.5 Veiller à ce que nous soyons ouverts et réceptifs dans tous nos rapports avec l'Enquêteur correctionnel.

5.6 Accroître la compréhension du rôle du Service chez le public et gagner davantage son appui.

5.7 Nouer et entretenir des relations efficaces avec les médias et voir à ce qu'ils obtiennent promptement des renseignements précis et significatifs sur tous les aspects de nos activités.

5.8 Obtenir les ressources qu'il nous faut pour atteindre nos objectifs et les déployer de façon efficace et efficiente.

5.9 Faire un usage adéquat de la technologie disponible.

5.10 Assurer que nos actions soient le reflet de notre responsabilité de contribuer à la protection de l'environnement.

5.11 Poursuivre l'accomplissement de notre Mission, mettant constamment au premier plan nos valeurs et principes directeurs, nous assurant, de ce fait, que notre intégrité ne soit jamais compromise.

« Le SCC m'apparaissait comme un organisme fonctionnant adéquatement dans la plupart des cas, mais qui s'empêtrait à l'occasion parce qu'il n'était pas doté d'une ligne de conduite bien définie ou d'une orientation précise. Néanmoins, il ne faisait nul doute que le Service pouvait devenir l'un des meilleurs services correctionnels au monde, un chef de file dans le domaine. Avec des mesures de planification et de gestion stratégiques, cet objectif serait atteint. Il s'agissait d'un projet ambitieux mais réalisable. »

Ole Ingstrup
Commissaire aux Services correctionnels

« En publiant un compte rendu de son renouveau organisationnel, le Service correctionnel du Canada a créé un outil qui regorge d'expériences profitables. Cet ouvrage s'avérera précieux pour tous les fonctionnaires de l'administration fédérale qui, dans le cadre de Fonction publique 2000, visent des objectifs très similaires. »

Bev Dewar
Principal
Centre canadien de gestion

Service correctionnel Canada
Correctional Service Canada

LES RÉSULTATS

LES RÉSULTATS

LES GENS

LES GENS

LES VALEURS

LES VALEURS

LA MISSION

LA MISSION

LES RÉSULTATS

LES RÉSULTATS

LES GENS

Canada